EDINBURGH
BUSINESS SCHOOL

HERIOT-WATT UNIVERSITY

Comportamiento Organizacional

Profesor Robert Dailey

OB-A4-ES 1/2012 (1105)

El texto de este curso es parte del contenido destinado al aprendizaje para el presente curso de la Escuela de Negocios de Edimburgo.

Además de este texto impreso, también debería tener acceso al sitio web del curso para esta materia, el cual le brindará más contenidos, el software Profiler y preguntas y respuestas de exámenes anteriores.

El contenido de este texto se actualiza regularmente y todos los cambios se reflejan en la versión del texto que aparece en el sitio web complementario, en http://coursewebsites.ebsglobal.net/.

La mayoría de las actualizaciones son menores y las preguntas de exámenes evitarán incluir cualquier material nuevo o significativamente modificado durante los dos años siguientes a la publicación del material relevante en el sitio web.

Puede revisar la versión del texto para este curso a través del número de lanzamiento de versión, que encontrará en la portada del texto, y compararlo con el número de versión de la última actualización en formato PDF del texto en el sitio web.

Si usted está realizando este curso como parte de un programa con tutor, debería comunicarse con su Centro para obtener más información sobre cualquier cambio.

Los términos y condiciones que se aplican a los alumnos de cualquiera de los cursos de la Escuela de Negocios de Edimburgo están disponibles en el sitio web, www.ebsglobal.net, y la Escuela de Negocios de Edimburgo o el socio regional a través del cual usted compró su curso son los responsables de hacérselas conocer. Si no ha sido así, póngase en contacto con la Escuela de Negocios de Edimburgo a través de la dirección que aparece a continuación:

Escuela de Negocios de Edimburgo
Heriot-Watt University
Edinburgh
EH14 4AS
Reino Unido

Tel + 44 (0) 131 451 3090
Fax + 44 (0) 131 451 3002
Email enquiries@ebs.hw.ac.uk
Sitio web www.ebsglobal.net

Comportamiento Organizacional

Robert Dailey vive en Santa Fe, Nuevo México. Trabaja de manera independiente como consultor de negocios y escritor. Hasta el año 2000, fue Profesor de Administración en la Universidad de Drake, en Des Moines, Iowa. Antes de asumir ese puesto, fue profesor adjunto de Comportamiento Organizacional en la Facultad de Negocios Freeman de la Universidad de Tulane. En ambos puestos docentes, preparó y dictó cursos de pre-grado sobre administración, comportamiento organizacional, desarrollo organizacional, teoría de la organización, comportamiento interpersonal, gestión de recursos humanos, estrategia comercial e investigación de la ciencia del comportamiento organizacional.

Ha recibido el Premio Howard Wissner en tres ocasiones por la excelencia en la enseñanza en la Universidad de Tulane. Durante su estadía en Drake, estuvo varias veces en el cuadro de honor de los docentes. Sus publicaciones aparecieron en muchas revistas especializadas. Además, es autor de *Understanding People in Organizations (Comprender a las Personas en las Organizaciones), West Publishing Company, 1988,* y llevó a cabo más de 50 proyectos de consultoría en empresas e instituciones hospitalarias estadounidenses. Recientemente, fue nombrado profesor honorario de la Escuela de Negocios de Edimburgo.

Primera edición en Gran Bretaña, 1990

Contenidos

Introducción

¿Por qué los Directivos deben Estudiar el Comportamiento Organizacional?

Las presiones competitivas sobre las compañías siguen aumentando, y los administradores hábiles buscan fortalecer la eficacia operacional de sus firmas y una ventaja competitiva. La eficacia en el despliegue por parte de la administración de los recursos tecnológicos de sus firmas y sus iniciativas estratégicas dependen siempre de la calidad y de la motivación de su fuerza laboral. El tema básico que subyace todos los módulos de este texto revisado es la creación y el fortalecimiento de las ventajas competitivas de la organización, mediante el afianzamiento del control que el gerente ejerce sobre los factores humanos, que están constantemente en juego en el seno de la organización.

A lo largo de los diferentes módulos, usted encontrará un equilibrio ideal entre la teoría y la práctica. El texto presenta las teorías que produjeron avances importantes en el campo del comportamiento organizacional. Los diferentes ejemplos y casos que se incluyen en el curso ilustran los aspectos prácticos de dichas teorías, con el objetivo de aprovecharlas para mejorar las ventajas competitivas de las empresas. En varias secciones del texto, los ejemplos y los casos que se presentan han sido tomados de historias recientes de las empresas que compiten en el mercado global. A medida que estudie esas teorías y casos de negocios, usted se acostumbrará a la transición entre "explicación y aplicación".

Nuestros alumnos de MBA nos han dicho varias veces: "Queremos disponer de un texto actualizado, oportuno y absorbente que nos permita involucrarnos en el proceso de aprendizaje". Creo que esto se logró en el nuevo curso *Comportamiento Organizacional* de EBS. Estoy consciente de que su tiempo es muy valioso y de que este curso de estudio autoguiado es de gran importancia para usted. Asimismo, supongo que pensará que este curso y el programa de MBA de Heriot-Watt pueden mejorar su ventaja competitiva en su carrera profesional, en su trabajo y en su organización. De lo contrario, ¿por qué habría de dedicar el poco tiempo del que dispone a embarcarse en un proyecto de aprendizaje tan exigente? La manera en la que decide invertir sus recursos financieros e intelectuales y su tiempo es, lógicamente, de capital importancia para usted. Emprender el programa de educación a distancia de MBA, de Heriot-Watt, es una excelente decisión. Desde el comienzo de su estudio sobre comportamiento organizacional, trataré de hacer que su trayecto sea interesante y represente, a la vez, un desafío.

Nuevos Temas

El tema de la "competitividad global" es un hilo conductor que sirve para articular los diferentes módulos del curso. En el Módulo 1, se presenta dicho tema y se muestran los efectos de las diferencias culturales sobre las operaciones y las decisiones de índole organizacional. Un segundo tema es el análisis de cómo los valores éticos y personales, junto con las presiones de la competencia, moldean las decisiones administrativas, que influyen tanto sobre los empleados como sobre la fuerza laboral y la organización. Ejemplos de esta dinámica se ven en las tendencias mundiales de contratación externa (y la contratación fuera del país), la reingeniería, el empowerment de los empleados y la utilización de equipos autogestionados en las organizaciones. El tercer tema del curso es la presión de la necesidad competitiva de aplicar el principio de la mejora continua en todo el ámbito de la organización. Durante 10 de los últimos 20 años, la mayoría de los directivos interpretaron este principio como una gestión de calidad total. En esta edición del curso de *Comportamiento Organizacional*, este tema se desarrollará a través de sus cambios más recientes: cantidad de ciclos de trabajo, servicio al cliente total mejorado y nuevos diseños para firmas receptivas comprometidas con una competencia global continua.

Hemos revisado los casos prácticos y sus preguntas en esta edición de OB con el propósito de reflejar los nuevos temas descritos anteriormente. Asimismo, los exámenes de práctica que se encuentran al final de cada módulo incluyen preguntas con respuestas de elección múltiple, que corresponden a los nuevos materiales incluidos en cada uno de ellos. También se revisaron y se actualizaron a fondo los resúmenes que figuran al final de cada módulo, para incluir nuevas ideas sobre el nuevo conocimiento del comportamiento organizacional y las nuevas prácticas de gestión.

Nuevos Contenidos de Actualidad

En el Módulo 1, se presentan nuevos materiales sobre las tareas que debe asumir el gerente del siglo XXI, así como sobre la diversidad del personal y la naturaleza de los valores, las creencias y los aspectos éticos del trabajo. En el Módulo 1 encontrará una breve sección sobre la emocionalidad en los empleados. Esta sección y los casos prácticos que la acompañan le presentan varios principios de administración importantes que se relacionan con la creación de relaciones laborales efectivas basadas en la confianza, el desempeño y la capacidad de comprender las personalidades de los empleados.

El Módulo 2 trata sobre el estrés laboral y la complejidad de las reacciones de los empleados y las organizaciones ante el mismo. Al final del módulo aprenderá acerca del desorden explosivo intermitente en los empleados y sobre cómo puede salirse de control y llevar, algunas veces, a desastrosas consecuencias laborales.

En el Módulo 3, se analizan, con mayor profundidad, nociones como la teoría de la equidad y la comparación social. Se exploran cuestiones como la justicia distributiva y de procedimiento y la percepción que tienen los empleados de la justicia (o injusticia) de las decisiones adoptadas por la administración.

El Módulo 4 incluye nuevo material sobre los planes de remuneración de las empresas y sobre las fuerzas que moldea las compensaciones pagadas a los ejecutivos desde el año 2000.

Los puntos de equipos autogestionados y el empowerment de los empleados son de capital importancia en el comportamiento organizacional, por lo que se tratan detalladamente durante el curso y, más específicamente, en el Módulo 5. Aquí, usted aprenderá acerca de la reingeniería y de los métodos de producción más eficaces, desde la perspectiva de excelentes métodos de empleo. También se trata la noción de los equipos de trabajo multiculturales.

Los nuevos materiales del Módulo 6 incluyen la naturaleza de la social loafing y el diseño de sistemas de incentivos para incrementar la productividad de los equipos de trabajo. En el Módulo 6, se presenta el Modelo Normativo Vroom-Yetton-Jago para la toma de decisiones y se analizan sus relaciones con la toma de decisiones en grupo y la participación de los empleados.

El Módulo 7 investiga la diferencia entre el comportamiento administrativo y el emprendedor, y le ofrece consejos sobre cómo "manejar a su jefe" (gestión hacia arriba). También desarrolla a fondo la significación de los comportamientos de recompensa y castigo de la dirección, así como el efecto que ambos tienen sobre organizaciones y grupos de trabajo.

El Módulo 8 destaca la teoría de la organización y sus dos componentes: diseño organizacional y estructura de las organizaciones. Ambos están muy influenciados por la estrategia organizacional y su objetivo de crear una sólida ventaja competitiva. Este módulo proporciona un nuevo enfoque para los diseños interorganizacionales y sus formas globales en evolución. Se aborda la naturaleza de las alianzas estratégicas y se cierra el módulo con un análisis de las nuevas organizaciones "sin fronteras" (24/7) y "virtuales".

El Módulo 9 integra los conceptos de cultura organizacional y cambio organizacional y "teoría del ciclo de vida" (o crecimiento organizacional y eventual declive).

Profesor Dailey

Agradecimientos

Quisiera expresar mi agradecimiento al Profesor Keith Lumsden, Director de la Escuela de Negocios de Edimburgo (EBS), por darme la oportunidad de formar parte del equipo encargado de la redacción de este curso de MBA. Esta tarea me resultó tremendamente estimulante, provechosa e interminable.

Igualmente, quisiera agradecer la contribución del Profesor Alex Scott, de la misma institución. Él me ha brindado muchas sugerencias para mejorar el texto, el cual se basa en el compendio de datos de la escuela, que crece de manera continua, sobre las reacciones de los alumnos en relación con el curso y con el programa de MBA.

Finalmente, quisiera agradecer al Profesor Kenneth Boudreaux, docente a cargo del curso de Finanzas en la Facultad de Negocios A. B. Freeman, de la Universidad de Tulane, por alentarme a enviar una propuesta al profesor Lumsden para el curso de *Comportamiento Organizacional* (*CO*) de enseñanza a distancia. Desde aquel momento, mi colaboración con el personal profesional y académico de EBS y Heriot-Watt sólo me ha deparado satisfacciones y retos estimulantes.

Módulo 1

Los Fundamentos del Comportamiento Organizacional y su Relación con la Gestión

Contenidos

Objetivos de Aprendizaje

Al finalizar este módulo, podrá:

- Definir el concepto de comportamiento organizacional.
- Distinguir entre el comportamiento organizacional (CO), teoría organizacional (TO) y la gestión como disciplinas diferentes, aunque relacionadas.
- Explicar las características de las funciones del gerente del siglo XXI.
- Describir la relación entre la productividad de la organización y las necesidades de los empleados.
- Caracterizar el significado de los diferentes valores y su relación con la personalidad.
- Describir los diversos rasgos psicológicos de los empleados que influyen de manera sistemática sobre su comportamiento en las tareas y cómo pueden detectarse.
- Explicar el significado de introversión y extroversión.
- Explicar la naturaleza de la satisfacción laboral y reconocer sus determinantes y consecuencias.
- Explicar la relación satisfacción laboral-desempeño.
- Evaluar los diferentes métodos para medir la satisfacción laboral en el lugar de trabajo.
- Diferenciar los conceptos de compromiso con la organización y participación en el trabajo.
- Explicar el contrato psicológico y cómo lo está cambiando la nueva generación de trabajadores.

- Describir cómo la inseguridad económica debilita el compromiso y la participación de los trabajadores.
- Relacionar el concepto de los valores personales con el comportamiento de denunciar una situación injusta o ilegal en el trabajo.

1.1 Por qué es Importante para los Directivos Entender las Teorías de Comportamiento Organizacional

Tan pronto como comience a estudiar el comportamiento organizacional (CO), descubrirá que puede aplicar de manera inmediata lo que está aprendiendo a los problemas que tiene que enfrentar en su trabajo. Esto le permitirá no sólo obtener una visión más amplia de esta disciplina eminentemente práctica, sino también encontrar formas de renovar su filosofía de gestión, a fin de reflejar sus nuevos conocimientos sobre el CO y aplicarlos a su trabajo. A medida que aumenten sus conocimientos y se familiarice con este tema, le será cada vez más fácil analizar y entender las consecuencias que tienen en el comportamiento los problemas de índole organizacional. El curso le permitirá conocer los últimos adelantos en este campo y le brindará la oportunidad de aprender cómo compañías conocidas con presencia internacional afrontan los retos que plantea la gestión de una fuerza laboral muy diversa en un mercado mundial altamente competitivo. Nuestro objetivo, en este curso, es ayudarlo a entender cómo el estudio del comportamiento organizacional contribuye a incrementar sus conocimientos sobre cómo se comportan las organizaciones. Usted puede aplicar estos conocimientos para lograr mejoras en la ventaja competitiva de su firma (obteniendo el rendimiento más alto de su capital financiero y humano). Comencemos con la definición del campo del comportamiento organizacional (CO) y teoría organizacional (TO).

El comportamiento organizacional es el estudio del desempeño y de las actitudes de las personas en el seno de las organizaciones. Este campo centra su análisis en cómo el trabajo de los empleados contribuye o disminuye la eficacia y productividad de la organización. El campo comprende tres unidades de análisis: el individuo, el grupo y la organización (ventaja competitiva nuevamente). Las dos primeras unidades de análisis se centran en unmicro aspecto (al nivel individual del empleado) sobre este campo y resaltan temas como los rasgos de personalidad (diferencias entre las personas), las actitudes de los empleados y su motivación para el trabajo y liderazgo, la formación de grupos y la toma de decisiones en grupo. La perspectiva "macro" o global parte de la organización como unidad de análisis primaria. Esto se denomina teoría organizacional, la cual se focaliza en temas de diseño de la organización y estructura organizacional (Champoux, 2011).

El CO se basa en conceptos derivados de los campos de la psicología individual (personalidad y cognición), psicología social (interacción entre personas), psicología industrial (personas en el trabajo), ciencias políticas (poder e influencia), antropología (sistemas culturales) y economía (incentivos y transacciones). La TO está directamente relacionada con el CO y se basa en conceptos e investigaciones de la antropología, sociología (naturaleza y comportamiento de grupo de personas) y teorías de organizaciones complejas (cómo se forman, crecen, compiten y colaboran). Nuestro enfoque al CO se sirve tanto de teorías establecidas como de prácticas administrativas confiables para explicar el comportamiento de los agentes que participan en una organización. Podrá ver que todas las teorías del comportamiento están rigurosamente basadas en ejemplos administrativos, estudios de caso organizacionales y corporativos y en su propia experiencia laboral.

1.1.1 Distinción entre Comportamiento Organizacional y Gestión

¿Cuál es la Relación entre la Gestión y el Comportamiento Organizacional?

El campo de gestión tradicional se define como el proceso de planificar, organizar, liderar y controlar los recursos materiales, financieros y humanos de una organización. Los gerentes son personas que logran los objetivos organizacionales pretendidos, seleccionando e implementando los procesos mencionados anteriormente en el momento y lugar adecuado. Las responsabilidades tradicionales y sumamente repetitivas de los gerentes han sido supervisar y motivar a los subordinados y reportar los resultados al siguiente nivel más alto en la cadena de mando. Las definiciones más nuevas de gestión quitan el énfasis en los procesos recurrentes y resaltan la importancia del gerente como un "habilitador (facilitador) del desempeño del empleado" en lugar de las "actividades" mucho más tradicionales mencionadas anteriormente.

Estas opiniones contemporáneas de la gestión se enfocan más en los roles administrativos del entrenamiento, la integración, la mediación, y el seguimiento (y el compartir con los empleados) del desempeño de una unidad, y la distribución de recursos entre los empleados más independientes (y confiables) y sus equipos autodirigidos. A diferencia del CO y la TO, la definición de gestión no es estática, y podrá ver cómo evoluciona naturalmente para mantenerse al día de las crecientes complejidades de las organizaciones modernas.

Existe una relación importante entre la gestión y el comportamiento organizacional. El CO intenta explicar el comportamiento humano dentro de las organizaciones, utilizando para ello las teorías pertinentes. Muchas de estas teorías hacen referencia a problemas a los que se enfrentan regularmente los directivos en su trabajo, como la motivación de sus subordinados; el trazado eficiente de la dirección estratégica de la firma; la prestación de un impecable servicio al cliente; el entrenamiento y la integración de las tareas de equipos autodirigidos; la creación de sistemas de incentivos y de recompensas que reconozcan los logros personales dentro de un ambiente de culturas de gran desempeño laboral que dependen en gran medida de tecnologías digitales en las manos de equipos autodirigidos.

Los gerentes y supervisores son los responsables de lograr los objetivos de la firma. Por lo tanto, muchas veces buscan teorías que les permitan interpretar los diferentes eventos y procesos organizacionales en términos del comportamiento. El estudio del CO proporciona conocimientos que resultan de gran utilidad en áreas críticas importantes para cualquier gerente. En resumen, parte de la respuesta a la pregunta planteada con anterioridad es que el CO se ocupa de la descripción y la explicación de fenómenos organizacionales, mientras que la gestión es un conjunto habilidades aplicadas a resolver problemas que pueden implementarse para sostener, proteger o mejorar la ventaja competitiva de la firma.

¿Qué Función desempeña la Gestión en la Resolución de Problemas Organizacionales?

Los supervisores y los directivos son los responsables del trabajo de la organización en el día a día. No producen, de manera directa, bienes y servicios específicos. En cambio, supervisan el trabajo de sus subordinados, quienes sí producen bienes y servicios. En este contexto, los gerentes son responsables de apoyar la eficacia operativa o la optimización de producción y proveer bienes y servicios (Porter, 2011). Por su naturaleza, la eficacia operativa examina el desempeño de la firma en relación a su propio estándar y a los estándares rivales (en la medida que se conozcan). En el día a día los gerentes pueden tratar de crear productos más rápido, usar menos insumos o reducir las tasas de defectos (o alguna combinación de las tres). Las responsabilidades de un gerente en la eficacia operativa se reducen a tres componentes:

1. Un componente técnico, que se ocupa de la utilización eficaz de los recursos y de la aplicación de la tecnología para lograr las metas de productividad establecidas.
2. Un componente conceptual, que se ocupa del desarrollo de nuevos sistemas y métodos operativos. Un ejemplo sería la creación de una aplicación para Smartphones que dé al vendedor los precios más actuales de los productos de las firmas rivales.
3. Un componente humano, relacionado con la fuerza laboral y el bienestar de los empleados. Los ejemplos en esta área están lanzando un programa de apoyo para empleados en situación problemática o el diseño de un programa de asistencia sanitaria para los empleados, con el objetivo de reducir el costo de los seguros.

La cantidad de tiempo que un gerente dedica a estas actividades está en función de su nivel dentro de la jerarquía organizacional. En general, se puede afirmar que los supervisores de primera línea se ocupan fundamentalmente de trabajos de índole técnica. Ellos dedican mucho menos tiempo a tareas de tipo conceptual o humano. En el nivel medio de gestión, generalmente sucede que aumenta la carga de trabajo conceptual y humano, mientras que decrece la carga de trabajo técnica. Los directivos del nivel superior invierten la mayor parte de su tiempo en trabajo conceptual y humano. Un ejemplo de su trabajo conceptual sería la planificación estratégica (construir y tener ventaja competitiva y sostener una eficacia operativa). Los componentes humanos del trabajo de los ejecutivos serían administrar el pago y los beneficios de la fuerza laboral, y autorizar la capacitación y el desarrollo.

La Gestión y la Resolución de Problemas Técnicos

Prácticamente todas las firmas aspiran a que sus directivos y sus empleados sean capaces de resolver los problemas técnicos que se plantean en las áreas de mejoramiento de la calidad de productos y servicios. Casi siempre, los directivos logran ascensos en virtud de su capacidad para resolver cuestiones técnicas complejas, por ejemplo, el desarrollo de nuevos productos y procesos o la creación de mejores sistemas de distribución o de fijación de precios. El "problema técnico" en muchas organizaciones es que los gerentes logran ascensos equivocadamente sobre la base únicamente de su conocimiento especializado en trabajo técnico. Los gerentes, razonablemente, desean adquirir conocimientos técnicos en su carrera profesional, pues saben que así se verán recompensados por sus empleadores. Esto los tienta a hacer que todos los retos laborales se adapten a sus conocimientos técnicos. Esto puede funcionar en un nivel bajo de desafíos administrativos pero no en niveles más altos. Entonces, en los puestos de gestión inferiores, vemos que el éxito administrativo depende casi exclusivamente de la capacidad técnica de la persona. Si, al mismo tiempo, los gerentes demuestran poseer también una elevada capacidad para la resolución de cuestiones conceptuales y humanas, sus posibilidades de ascenso y, más importante, su desempeño potencial, mejoran considerablemente. Estos gerentes experimentados se convierten en candidatos para posiciones ejecutivas justamente porque han podido avanzar más allá de la conceptualización de los problemas de gestión exclusivamente en términos técnicos.

En muchos casos, el componente que falta en la combinación de habilidades de los gerentes ambiciosos es la capacidad (conocimiento especializado) en el componente humano del trabajo de gestión. Los directivos y gerentes con una 'carencia de capacidad para abordar cuestiones de carácter interpersonal' desmoralizan la fuerza laboral y de ese modo reducen la eficacia operativa de la firma. ¡No hay manera más rápida de derribar la ventaja competitiva! Gran parte del contenido de este texto apunta directamente a revivir la fuerza laboral de manera que sea un agregado de voluntad y entusiasmo a la ventaja competitiva. Esta necesidad práctica (y apremiante) crea un puente amplio y transitado entre los campos de la gestión y el comportamiento organizacional.

1.1.2 Nuevas Perspectivas en las Tareas del Gerente

Como se explicó anteriormente, el concepto clave en la definición de las tareas de un gerente es mantener la eficacia operativa o "conseguir que el personal haga las cosas". En las organizaciones del siglo XXI, las tareas del gerente irán evolucionando desde la antigua noción del gerente como alguien con autoridad y cuya misión es "definir e interpretar normas y órdenes" hasta un concepto más moderno, en el que su función será crear un clima laboral que facilite el trabajo en equipo, la toma de decisiones a tiempo y en forma autónoma y la flexibilidad de la fuerza laboral extrema. Los investigadores han descubierto que la jornada de trabajo del gerente se divide en una serie de episodios diferenciados que apenas le permiten disponer de períodos lo suficientemente largos como para abordar, sin interrupciones, las tareas de planificación, de organización, de liderazgo y de control de la implementación de los recursos financieros e intelectuales de la firma (nuestra definición de gestión vieja y desactualizada) (Mintzberg, 1975; Fondas, 1992). En esta investigación se observó que el gerente sólo dedica un 5% de su tiempo a tareas con duración superior a una hora. ¿Y cuáles son estas tareas y las actividades fragmentadas que realizan a diario los directivos? En una encuesta detallada, miles de directivos y ejecutivos identificaron las siete características básicas de su trabajo (Kraut *et al.*, 1989):

1. Gestionar el desempeño del empleado (supervisión).
2. Guiar a sus subordinados (enseñanza y capacitación).
3. Representar al personal a su cargo (apoyo).
4. Gestionar el desempeño del grupo (facilitación).
5. Asignar los costos (toma de decisiones).
6. Coordinar grupos interdependientes (colaboración).
7. Controlar y hacer un seguimiento del entorno de los negocios (examinar en busca de adaptaciones).

Estas siete funciones de la gestión son comunes en todos los niveles de gestión de cualquier compañía. Lo que varía de manera significativa es la importancia relativa atribuida a estas tareas, así como el tiempo dedicado por los directivos a cada una de ellas, dentro de los diferentes niveles de la organización. Las investigaciones realizadas demuestran que las tareas 1 y 2 son las más importantes para los supervisores de rango inferior, las tareas 3, 4 y 5 son las que ocupan principalmente a los gerentes intermedios y, finalmente, las tareas 6 y 7 son las que monopolizan el tiempo de los altos directivos. En otras palabras, todos los directivos y los ejecutivos realizan las mismas tareas, pero la importancia atribuida a cada una de ellas está relacionada con su nivel jerárquico en el seno de la organización.

En el futuro, el entorno de trabajo digitalizado logrará mucha mayor eficacia operativa. Las firmas con estructuras de control de la organización basadas en las nociones de orden y de control están cediendo el paso a otras que dan prioridad a los sistemas de gestión participativos y al proceso de empowerment (concesión de autoridad) del empleado. Se está volviendo a entrenar a aquellos directivos que sólo se sienten cómodos ejerciendo su autoridad, o se los reemplaza por aquellos que saben cómo coordinar el trabajo de equipos interdependientes (redes de equipos; *ver* Módulo 6) y motivar a los empleados en ambientes laborales complejos. Tabla 1.1 muestra las diferencias existentes entre los directivos del pasado y los que ocuparán sus puestos en el futuro. Los cambios reflejados en la tabla se producen de manera evidente en la actualidad, tanto en compañías start-up de Internet, como Facebook, como en competidores internacionales, como Google, Intel y Siemens.

Tabla 1.1 Los retos de los directivos en el siglo veintiuno

	Retos del pasado	**Retos del futuro**
Deberes fundamentales	Dar órdenes a los subordinados y controlar su comportamiento	Facilitar el desarrollo de los subordinados y sus equipos de trabajo
Capacitación y desarrollo	Reducir estos costos contratando trabajadores con las habilidades necesarias	La capacitación y el desarrollo continuo de los empleados para crear una fuerza de trabajo flexible y con capacitación cruzada
Bases de las recompensas	Antigüedad, categoría y esfuerzo	Aportes para mejorar la ventaja competitiva individual y en equipo, sobre la base de los méritos personales y grupales
Base de la influencia	Puesto jerárquico	Experiencia técnica, interpersonal y organizacional
Patrones y estilos de comunicación	En orden jerárquico, en términos formales	Basada en la difusión, para que la información llegue rápidamente a quien debe tomar la decisión.
Estilo de toma de decisiones	Centrado en el superior/jefe y autoritario	Toma de decisiones en equipo basada en información de desempeño en tiempo real
Actitud frente al cambio organizacional	Resistirse al cambio y aferrarse al statu quo	Aceptar el cambio y encontrar caminos para mejorar los procesos estratégicos y competitivos

La cantidad de desafíos y la velocidad de los cambios en las tareas del futuro gerente (tal como se muestra en la Tabla Tabla 1.1) aumentará, debido a las siguientes razones:

1. **La fuerza laboral es diferente.** Las compañías se enfrentan cada vez más a cuestiones derivadas de la diversidad de su fuerza laboral, de su capacitación e instrucción, así como de sus valores y creencias (Millennial Generation [Generación Milenaria]; *ver* Estudio de caso 5.3). Las regulaciones de trabajo menos restrictivas (como resultado del intento de los gobiernos de mejorar la competitividad de sus economías) y las políticas migratorias flexibles (a pedido de los empleadores que necesitan ingenieros, programadores y científicos capacitados) alterarán las características étnicas y raciales de la fuerza laboral de muchas naciones. Estas fuerzas laborales requerirán una continua capacitación para mantener el conjunto de habilidades de los empleados de manera que la eficacia operativa no se vea debilitada por una fuerza laboral menos flexible y menos competente. Los directivos exitosos del siglo XXI tendrán que entender la dinámica de esta diversidad en la fuerza laboral y saber cómo aprovecharla para mantener una cultura de trabajo de gran desempeño.
2. **Las expectativas del cliente ya no son las mismas.** Ahora y en el futuro, los clientes sólo respaldarán a aquellas compañías que ofrezcan bienes y servicios de calidad superior al mejor precio. Todas las firmas tienen un fácil acceso a las herramientas de gestión de calidad total (GCT) (mejora continua), la cual utilizan como método principal para mantener la eficacia operativa. El gerente exitoso del siglo XXI necesita desenvolverse con facilidad en el ámbito de la mejora continua y desarrollar en sus subordinados la dedicación de mejorar los productos y los servicios al cliente. Cualquier gerente competente entiende que su firma debe estar en una búsqueda permanente de maneras de agregar valor a sus productos y a sus servicios desde el punto de vista del cliente.
3. **Las organizaciones no son las mismas.** Como resultado del debilitamiento paulatino de las barreras comerciales y del movimiento instantáneo del capital entre fronteras nacionales, se dispara la competencia, lo que obliga a las compañías a buscar nuevas fuentes de ventajas competitivas. Así, movilizan trabajos, efectúan un downsizing (reducción de personal), rediseñan sus procesos, establecen alianzas estratégicas (algunas de ellas virtuales), modifican sus diseños, intentan competir en el mercado global, persiguen una mínima integración vertical y adoptan nuevas tecnologías y sistemas de información. Ejercen presión sobre el personal, a fin de aumentar el desempeño y la productividad, a la vez que esperan que sus empleados encuentren soluciones creativas a los problemas existentes de competencia. Estas fuerzas complejas derriban la definición tradicional de las funciones de los gerentes y crean nuevos elementos que hacen hincapié en la creatividad, la inventiva, la inspiración y la resolución de problemas en colaboración.

¿Por qué deben ocuparse los Directivos del CO?

En entrevistas realizadas a los directivos sobre los problemas que enfrentan en el trabajo, sus respuestas se centran invariablemente en las dificultades que encuentran en el lugar de trabajo. Las citas que aparecen a continuación son bastante representativas.

> *Un gerente de eventos especiales*: "Mis empleados no están dispuestos a dar ese 5% extra que es necesario cuando se produce una crisis en el salón de convenciones".

> *Un gerente de ventas*: "Mi personal de ventas comete errores constantemente al momento de proporcionar precios y cumplir con las condiciones del servicio. ¿Cómo puedo lograr que se concentren más en las necesidades del cliente?"

> *Un delegado gremial*: "Ya no tenemos miembros comprometidos con los valores del sindicato. Se limitan a portar su credencial y punto".

> *Un director de marketing*: "Mis empleados se niegan a trabajar con sus colegas de producción. Creen que a los directivos de producción sólo les interesan las cuotas de producción y el control del inventario. Su falta de compromiso con el cliente nos causa graves problemas con las garantías de los productos".

Los problemas descritos anteriormente suelen etiquetarse apropiadamente como "problemas humanos", y cada uno representa una oportunidad para que los gerentes apliquen su conocimiento de CO. Los gerentes experimentados con conocimientos de CO son capaces de encontrar soluciones creativas a los problemas descritos anteriormente porque saben que lo siguiente es cierto:

1. **Las teorías del comportamiento ayudan a resolver problemas en el entorno laboral.** Los gerentes utilizan métodos objetivos, a fin de frenar los problemas relativos a las necesidades de los empleados y a los intereses de la organización, que suelen estar en conflicto.
2. **El conocimiento de teorías del comportamiento nuevas amplía el conjunto de habilidades del gerente.** Los gerentes deben estar al tanto de los nuevos desarrollos en CO para asegurarse de que sus prácticas estén actualizadas.
3. **Entender las teorías del comportamiento ayuda a los gerentes a evaluar las soluciones propuestas para los problemas de comportamiento en sus organizaciones.** Tan necesario como el conocimiento de contabilidad y finanzas, es el conocimiento de las teorías del comportamiento, a fin de poder predecir la conducta de los empleados y las organizaciones.

1.1.3 Comprensión del Comportamiento Humano en las Organizaciones

Kurt Lewin (1939) sostiene que el comportamiento humano varía en función de la persona y del medio: $B = f(P, E)$. El modelo EORC en la Figura 1.1 desarrolla esta idea simple y nos ofrece un mecanismo para el análisis sistemático del comportamiento humano dentro de una organización. EORC es una sigla que resume las siguientes palabras: la E representa los Estímulos, que incluyen la luz, los sonidos, las exigencias laborales, los supervisores, las características de los compañeros de trabajo y el equipo; la letra O (Organismo) hace referencia a las características de la persona, incluyendo su personalidad, sus necesidades, actitudes, valores e intenciones; la letra R hace referencia a las Respuestas o a las acciones del comportamiento de la persona en la situación en cuestión; y, por último, la C representa las Consecuencias o los efectos que se asocian con las respuestas del comportamiento. En la ra Figura 1.1, se ilustra la secuencia de acciones.

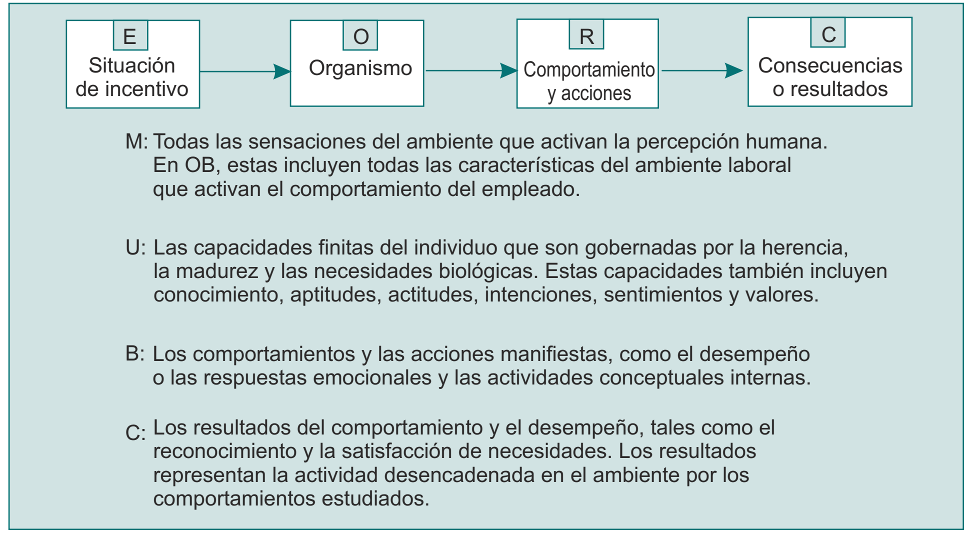


Figura 1.1 La secuencia EORC

El modelo EORC es un modelo “micro”, en el sentido de que establece una secuencia para entender el comportamiento de las personas (la O en EORC). Por ejemplo, las diferencias en el desempeño del empleado (C de comportamiento) se presentan debido a numerosos factores controlables. Naturalmente, los gerentes se preocupan por esto, y pueden mejorarlo mediante un cambio de estímulo (E), como la creación de nuevos objetivos, la implementación de nuevos esquemas incentivos y la identificación de aquellos empleados que necesitan capacitación. Con frecuencia, los directivos piden a un empleado (O) que realice una prueba (E) antes de iniciar una tarea determinada. Asimismo, una vez completada la tarea (R), el gerente evaluará el desempeño del empleado (C). Cada acción que efectúa un empleado (R) suscita reacciones en los niveles de gestión y del entorno (C). Para realmente entender la interacción entre directivos, organizaciones y empleados, es necesario caracterizar las diferencias entre las necesidades de los empleados y la productividad de la organización (eficacia operativa).

1.1.4 Definición de las Necesidades de los Empleados y la Productividad de la Organización

A medida que aumenta la complejidad de las organizaciones en las que vivimos y trabajamos, necesitamos nuevos conocimientos y habilidades para mantenernos productivos en nuestra vida laboral y para contribuir continuamente a la ventaja competitiva de nuestra firma. Los dos aspectos más importantes que determinan el éxito o el fracaso de una organización son las necesidades de los empleados y la necesidad de la firma de tener productividad y éxito estratégico (rentabilidad). Por ejemplo, algunos de los intereses del empleado son: satisfacción laboral, reto laboral, salario y premios adecuados, y condiciones de trabajo seguras. La organización busca la mayor eficacia operativa o la producción óptima de bienes y de servicios con el mínimo gasto de recursos. Las compañías bien dirigidas equilibran constantemente las necesidades de los empleados y la eficacia operativa, ya que esto ayuda a mantener la ventaja competitiva, una tasa de rendimiento (rentabilidad) que excede el promedio de la industria.

Para llegar a ser un gerente versátil, usted debe desarrollar una comprensión objetiva de cómo el personal de su organización puede producir una ventaja competitiva sostenible. Su filosofía de gestión de la fuerza laboral estaría incompleta si no se incluyera el conocimiento de cómo se le podría dar más sentido al trabajo y cómo se lo podría hacer más estimulante (Driskill and Brenton, 2005). Para ello, debe reconocer y aceptar la función esencial que juega el trabajo en su vida y en las vidas de sus colegas y subordinados. Reconocer y valorar la función esencial que juega el trabajo en su propia vida lo llevará naturalmente a respetar a sus colegas y subordinados como seres humanos valiosos y productivos. Respetar a sus empleados en las situaciones cotidianas del trabajo crea lealtad y compromiso por parte de los empleados, el cimiento de una ventaja competitiva sostenible. En nuestro estudio del comportamiento organizacional, vamos a examinar muchos factores que tienen que ver con la naturaleza de las ventajas competitivas obtenidas mediante las prácticas de empleo y de procesos organizacionales mejoradas. En el centro de estas prácticas y de estos procesos se sitúa la importancia del respeto por los empleados por parte de los gerentes.

El campo del CO analiza con detenimiento la relación entre el comportamiento y las actitudes de los empleados y la productividad de la organización (eficacia operativa). Veamos el ejemplo siguiente:

René obtuvo hace poco la nacionalidad francesa. Emigró a Francia hace nueve años. Durante cuatro años, ha trabajado para una firma de distribución mientras asistía a clases por la noche en un instituto técnico y en mayo obtendrá un título en sistemas de control logísticos basados en computadora. Su superior está muy satisfecho con el trabajo de René. Con frecuencia se lo pone como ejemplo en el trabajo, por sus iniciativas para ahorrarle dinero a la compañía mediante el diseño de métodos de trabajo más eficaces. Por ejemplo, su más reciente innovación es un nuevo sistema de envío que permite reducir el tiempo de entrega y ahorrar combustible aprovechando el conocimiento de los chóferes sobre las rutas. Los chóferes se encuentran muy motivados, ya que, gracias al nuevo sistema, pueden pasar más fines de semana en casa. El jefe de René está especialmente satisfecho porque el sistema le permite reducir los costos del pago de horas extras y de mantenimiento. El gerente quiere que René siga en la firma, y planea ofrecerle una promoción.

Este ejemplo cotidiano demuestra el interés de la firma tanto por las necesidades de los empleados (chóferes más satisfechos y motivados para realizar mejor las entregas), como por la productividad de la organización (mejoramiento del sistema de envío). El campo de CO disecciona y analiza las formas de mejorar la productividad desde la perspectiva de las prácticas de empleo y los procesos organizacionales. La eficacia operativa (productividad de la organización) puede incrementarse de dos maneras. En primer lugar, una firma puede adquirir nuevas tecnologías y nuevos equipos, a fin de producir bienes y servicios de manera más eficiente (este es, por supuesto, el razonamiento de la tendencia global hacia el uso de tecnología de información e Internet para la automatización de las tareas de fabricación y la reducción de costo de las mercancías vendidas). Este enfoque aumenta la intensidad de capital de la firma, aunque puede conllevar una reducción de los puestos de trabajo y, a corto plazo, una reducción de personal (menor satisfacción entre los empleados). La firma lo considera como una compensación positiva porque la eficacia operativa mejorada aumenta mediante una mayor intensidad de capital y menores costos de mano de obra. El método alternativo para mejorar la eficacia operativa (productividad) acentúa la relación entre la satisfacción de las necesidades de los empleados, la flexibilidad y la productividad. En este caso, la organización apuesta por las ganancias a futuro y le da prioridad a la ventaja competitiva sostenible. Para ello invierte en capacitación y desarrollo, en sistemas de producción dinámicos que empleen equipos autodirigidos y diseños organizacionales que aumenten las oportunidades de ventas mediante una mejor oferta de los servicios que brinda un personal altamente motivado y competente. Es importante subrayar que la ventaja competitiva que brinda un personal motivado y bien formado es mucho más difícil de duplicar que la que se obtiene invirtiendo simplemente en mejoras de capital. No obstante, una gestión con visión de futuro suele conjugar ambas estrategias.

Mediante este curso, aprenderá mucho más sobre las herramientas de CO y muy pronto podrá crear y analizar programas como el que René diseñó. Sus mejores creaciones serán aquellas que aborden al mismo tiempo las necesidades de los empleados y la eficacia organizacional (productividad).

1.2 Valores Éticos: Las Bases de las Diferencias Individuales

Los valores éticos existen en un nivel psicológico más profundo que las actitudes laborales, como la satisfacción laboral o la participación en el trabajo y el compromiso con la organización, puesto que son un aspecto fundamental de la naturaleza humana. En nuestras vidas y en nuestro trabajo, utilizamos estos valores como instrumentos mentales de medición para evaluar y juzgar nuestro propio comportamiento y el de los demás. Los investigadores han concluido que los valores son creencias perdurables, mediante las cuales podemos elegir, desde el punto de vista personal o social, un determinado modo de conducta o estado existencial final (Rokeach, 1975). En resumen, los valores nos permiten distinguir entre el bien y el mal, entre lo correcto y lo incorrecto, entre lo moral y lo inmoral, etcétera.

A medida que crecemos, pasamos por tres etapas de desarrollo moral. **Preconvencional**: esta es la primera etapa y se presenta en la mayoría de los niños menores de nueve años, algunos adolescentes y muchos criminales. En esta etapa el individuo es egocéntrico, ignora todas las necesidades de los demás (carece de empatía) y sigue las reglas sociales solo porque están respaldadas por recompensas o castigos. **Convencional**: esta es la segunda etapa, y refleja la creciente conciencia de una persona sobre la importancia de las expectativas de los demás. En esta etapa, el individuo aprende la importancia de la confianza y la lealtad en las relaciones interpersonales, y él o ella reconoce que el acuerdo mutuo tiene prioridad sobre el interés propio. Al final de esta etapa, el individuo reconoce que el comportamiento moral fortalece el sistema social. La tercera etapa está **basada en principios**, y no surge en el individuo hasta que este tiene alrededor de 20 o 25 años de edad (algunos adultos simplemente nunca la alcanzan). Se llama "basada en principios" porque aquellos que alcanzan esta etapa entienden y aceptan estos principios morales como una fuerza que guía sus vidas. Por ejemplo, aquellos adultos que valoran la libertad y la búsqueda de la felicidad reflejan un desarrollo de la tercera etapa (Broad, 1985). Los empleados llevan sus sistemas de valores éticos al trabajo, y las firmas intentan adaptarlos para apoyar y fomentar las prácticas empresariales éticas. Esta hipótesis presume que llevar a cabo negociaciones éticas es bueno para el negocio (sustenta la ventaja competitiva). Hay que notar que, a corto plazo, puede ser costoso para una firma actuar éticamente. Por ejemplo, la firma A solicita equipos de seguridad costosos que superan los requisitos de los reglamentos, mientras que la firma B se conforma con lo más barato (pero que siga siendo legal). La firma B tendrá costos menores que la firma A, pero la firma A será más competitiva a largo plazo porque atrae solicitantes de mejor calidad (la firma A tiene una mejor reputación en la industria).

Dado que los valores y los sistemas de valores tienen que ver con los conceptos éticos de lo correcto y lo incorrecto, las compañías intentan influenciar y gestionar el comportamiento del empleado porque fomenta directamente las prácticas empresariales éticas. De esto se concluye que los valores de los empleados constituyen la base de las prácticas empresariales éticas. Debido a la estrecha relación entre los valores personales de los empleados y las prácticas empresariales éticas, muchas firmas crean declaraciones de misión que establecen estos vínculos basados en valores. La naturaleza humana refleja los valores, y las declaraciones de misiones articulan las prácticas empresariales de las firmas basadas en estos valores. Así, en un paso ingenioso, las firmas construyen sus misiones (y sus modelos de negocios) sobre prácticas empresariales éticas y socialmente responsables. Por ejemplo, la declaración de misión de Starbucks apoya programas de educación y salud en regiones caficultoras alrededor del mundo.

Llegamos al punto donde debemos distinguir entre valores instrumentales y terminales. Los valores instrumentales son los medios empleados a fin de alcanzar objetivos, utilizando comportamientos aceptables para llegar a un estado final. Los valores terminales son los objetivos que uno desea alcanzar o la idoneidad de los estados finales deseados. En la Tabla Tabla 1.2, se muestran ejemplos de valores instrumentales y de valores terminales. Claramente, los dos conjuntos de valores se coordinan con los valores éticos (y las etapas de desarrollo moral) para determinar cuánto nos esforzamos para crear significado en nuestras vidas y nuestros trabajos. Por ejemplo, un empleado en la tercera etapa basada en principios tendría una reacción negativa si su jefe (a quien respeta) le solicitara que realice un viaje a corto plazo a pesar de la grave enfermedad de su hijo (la seguridad de la familia triunfa sobre la obediencia a la autoridad).

Tabla 1.2 Valores terminales y valores instrumentales

Valores terminales			
Logros	Seguridad familiar	Libertad	Seguridad nacional
Estatus social	Igualdad	Placer	Paz mundial
Sabiduría	Amistad	Felicidad	Prosperidad
Belleza del arte y de la naturaleza	Patrimonio	Calma interior	
Valores instrumentales			
Ambición	Alegría	Inteligencia	Responsabilidad
Capacidades	Independencia	Autocontrol	
Limpieza	Facilidad para perdonar	Obediencia	
Valor	Imaginación	Amabilidad	

Hoy en día, encontramos muchos gerentes con el desafío de la fricción entre los valores de diversas fuerzas laborales y su propio estilo gerencial y filosofía. Por ejemplo, la lealtad hacia la compañía es mucho más importante para los trabajadores japoneses que para los trabajadores estadounidense (Tung, 1991). Este hecho explica en parte por qué las firmas japonesas tardaron tanto en divulgar los peligros que representaban los reactores nucleares en falla tras el terremoto y tsunami en Japón en 2011 (la lealtad a la compañía triunfa sobre la divulgación). Asimismo, los trabajadores estadounidenses valoran más la lealtad a los amigos que la lealtad a los empleadores. Por lo tanto, es más probable que un grupo de trabajadores estadounidenses revele las prácticas empresariales inseguras (o poco éticas) de su empleador que sus homólogos extranjeros (Martin *et al.*, 2007).

Cualquier cultura configura los valores de una persona con respecto a la autoridad y a sus derechos y obligaciones. Los directivos franceses ven la autoridad como un derecho que emana del puesto o de la categoría. Por lo tanto, con frecuencia ejercen un poder absoluto basado en su elevada condición social o su posición en una organización (Dominique Strauss-Kahn, ex director del Fondo Monetario Internacional, por ejemplo). Por el contrario, los directivos escoceses, holandeses y escandinavos valoran la discusión en grupo de las decisiones y esperan que sus subordinados cuestionen sus decisiones (una práctica común en Nokia). Los directivos estadounidenses comparten esta valoración, ya que creen que el rango o la autoridad tienen menos importancia que la capacidad para resolver problemas, utilizando los conocimientos adquiridos. Los gerentes estadounidenses también apoyan el comportamiento de denunciar y revelar prácticas empresariales poco éticas o delictivas (Miceli *et al.*, 2008).

1.2.1 Implicaciones de los Valores en las Organizaciones Internacionales

Operar en mercados internacionales lleva, con frecuencia, a situaciones que cuestionan de manera directa los valores de los directivos. En los Estados Unidos, está mal visto solicitar algún tipo de obsequio a cambio de favorecer determinadas decisiones empresariales. Sin embargo, la tradición empresarial en Asia y en México fomenta y apoya esta práctica. Lo que para muchos directivos no es más que un soborno, en otros países, se considera una práctica empresarial aceptable. La variación en las prácticas culturales debería resultar en una capacitación de los empleados por parte de las firmas globales bien dirigidas, para reconocer y respetar las diferencias de valores en relación a la cultura. Las firmas con amplias operaciones globales están haciendo hincapié en una "capacitación cultural" antes de enviar a los gerentes a misiones al exterior. Estas sesiones de capacitación enseñan a los gerentes cómo tener una mentalidad abierta respecto a los valores prácticos y tradicionales de una cultura. Los gerentes practican ocultar sus opiniones con respecto a los costumbres de negocios (evitar sentencias rápidas sobre algunas prácticas como inmorales o corruptas). Los gerentes también aprenden cómo adaptarse a otras culturas de negocios en lugar de exigir que las personas se adapten a la de ellos. Por último, la capacitación cultural hace hincapié en no realizar negociaciones que violen los valores de la firma o la ley (Kung, 1998).

Nuestro último punto sobre los valores es el fuerte papel subyacente que emplean en la formación de un estilo gerencial. Los valores instrumentales de los gerentes sobre "la mejor forma de llevar a cabo un trabajo" influyen en sus creencias sobre las motivaciones y comportamiento de los empleados. Douglas McGregor, graduado de Harvard, ha hecho una famosa división de los estilos gerenciales entre Teoría X y Teoría Y en su influyente libro *The Human Side of Enterprise (El lado humano de las empresas)* (1960). La Teoría X es el estilo gerencial autoritario que sostienen aquellos gerentes que creen que a los empleados no les gusta el trabajo y lo evitan. Como consecuencia, los gerentes X creen que sus subordinados deben ser dirigidos, controlados y presionados a contribuir a la eficacia operativa. Los gerentes en organizaciones X piensan que sus empleados se motivan principalmente mediante seguridad en el empleo y falta de responsabilidades (presentan una baja ambición de trabajo y profesión). El gerente X cree que sus empleados son unos holgazanes aprovechados que carecen de autocontrol y deben ser empujados con varias "varas administrativas" para que produzcan algo. Algunas organizaciones adoptan este punto de vista y crean estructuras de control que enfatizan las reglas y regulaciones, las prácticas estandarizadas y la aprobación de muchas personas para cada toma de decisión. En otras palabras, la estructura de la organización eventualmente refleja las creencias del gerente: se debe seguir de cerca a los empleados porque no son de confianza y no tienen motivación (Morrison and Milliken, 2000).

El gerente Y cree que el trabajo es una parte natural de la vida y que si los empleados creen en los objetivos de la firma se comprometerán y trabajarán para mejorar la eficacia operativa. Estos gerentes creen que no es natural tener poca ambición y que los empleados aspiran a alcanzar objetivos significativos tanto en lo personal como en lo laboral. La mayor parte de los empleados tienen estas aspiraciones complejas, por lo tanto, los gerentes esperan encontrar creatividad, innovación e iniciativa distribuidas por toda la firma. Los gerentes Y utilizan con entusiasmo sistemas de recompensas e incentivos con sus subordinados, porque creen que los empleados quieren ejercitar un autocontrol y lograr objetivos organizacionales mediante creativas soluciones de problemas y trabajo en equipo. A fin de conservar los empleados talentosos, el gerente Y los alienta a buscar trabajo estimulante que no solo los recompense por sus habilidades sino que también los anime a adquirir nuevas. Cuando este estilo gerencial es común en la firma, el énfasis ya no se encuentra en las reglas, regulaciones y los procedimientos estándar. Esto resulta en una organización que valora el conocimiento y la creatividad sobre el cumplimiento y la conformidad.

La aplicación eficiente del conocimiento de CO requiere un entendimiento tanto de las organizaciones X como las Y. En nuestro estudio sobre las fuentes de ventaja competitiva, estaremos consecuentemente a favor de las organizaciones Y, puesto que estas valoran el conocimiento y desafían a sus empleados a innovar y crear nuevos productos y servicios (extiende los límites de la eficacia operativa al mismo tiempo que refuerza la ventaja competitiva). Si queremos construir una ventaja competitiva sostenible, entonces debemos ser capaces de identificar las características X excedentes en nuestra firma y reemplazarlas con características y prácticas Y. El "principio de reemplazo" se encuentra en el centro de la conexión entre CO y gestión.

1.3 El Estudio de la Personalidad y los Rasgos Personales de los Empleados

La personalidad, que hace que cada individuo sea único, es un concepto complejo y multidimensional. Se define como una serie relativamente permanente de características psicológicas que crean, guían y controlan el comportamiento de la persona. Usualmente, la personalidad se estabiliza y alcanza su madurez a los 30 años de edad. A continuación, analizaremos algunas diferencias individuales (rasgos de la personalidad) que están relacionadas a las necesidades de los empleados y la eficacia operativa. Las diferencias individuales se definen como los aspectos básicos de la personalidad, a partir de los cuales se puede predecir (o explicar) lo que las personas hacen en el trabajo. Por ejemplo, es más probable que un empleado tímido y retraído cause un efecto en sus compañeros o superiores muy diferente al que causaría un empleado con arrebatos emocionales (*ver* Caso práctico 1.1). Con el tiempo, el comportamiento del empleado creará expectativas en los compañeros de trabajo, y estas expectativas pueden influenciar la unidad yel desempeño organizacional de maneras sorprendentes.

Nos concentraremos en las nociones de locus de control, extroversión e introversión, maquiavelismo, la emoción y necesidades socialmente adquiridas en nuestra discusión sobre las diferencias individuales.

El locus de control es un concepto que fue investigado a fondo. Veamos un ejemplo, antes de proceder a la definición del concepto.

Kendrick trabajó intensamente para mejorar sus habilidades laborales por medio del estudio. Espera poder utilizar sus conocimientos de programación de computadoras para resolver ciertos problemas de gestión de datos en su departamento, que se encarga del procesamiento de documentos de carga para una gran compañía naviera europea. La compañía suele fomentar el desarrollo personal de los empleados en áreas relacionadas con el trabajo y ya ascendió a empleados que demostraron iniciativa personal en este sentido. Kendrick piensa que puede obtener un ascenso si mejora su desempeño y resuelve el problema de programación.
Deiter trabaja en la oficina de Kendrick y es una persona extremadamente capacitada en las tareas relacionadas con el procesamiento de la documentación de embarque. Pero no aprovechó ninguna oportunidad para mejorar su desarrollo personal fuera de la compañía. Muchas veces se escucha que dice: "No importa cuánto trabajes, al final, la administración asciende a los que tienen la suerte de estar en el lugar preciso y en el momento adecuado". Debido a su filosofía personal, Deiter tiene una visión poco ambiciosa de su trabajo y no está dispuesto a "hacer todo ese trabajo extra para aspirar a un ascenso que nunca va a llegar".

1.3.1 ¿Cuál es la Diferencia entre Kendrick y Deiter?

El profesor Rotter (1966) diría que Kendrick tiene un locus de control interno, mientras que Deiter tiene un locus de control externo. El locus de control se define como el grado en que las personas creen que pueden controlar las consecuencias de sus acciones o que son gobernadas por fuerzas externes más allá de su control. Conviene subrayar que la definición no especifica si los resultados son positivos o negativos. El locus de control está vinculado con la percepción de las relaciones entre causa y efecto. Es independiente del tipo de resultado que se desea obtener. En otras palabras, el locus de control define hasta qué punto creemos que nuestras acciones producirán determinados resultados, ya sean positivos o negativos. Intente hacer el ejercicio que aparece en la Tabla 1.3 para saber de qué manera miden el concepto de locus de control los psicólogos.

Tabla 1.3 Medición del locus de control

Instrucciones: marque la frase que se acerque más a su propia opinión.

1	a	Independientemente del esfuerzo que se ponga en la escuela, es posible que se obtengan malas calificaciones.
	b	Obtener buenas calificaciones en la escuela depende de qué tanto estudie.
2	a	Recibir un aumento de sueldo es cuestión de trabajar mucho; no tiene nada que ver con estar en el lugar adecuado.
	b	Para conseguir un aumento, usted tiene que llamar la atención de su jefe.
3	a	Hay cosas que la gente no debería tratar de cambiar, porque fracasará en el intento.
	b	Si una persona se compromete lo suficiente, puede producir un cambio político sin ayuda de nadie.
4	a	Para tener éxito en el mundo de los negocios actual hay que trabajar duro.
	b	El que triunfa en el mundo de los negocios lo hace porque tiene buenos contactos.
5	a	Cuando creo que tengo razón sobre algo, tengo la sensación de que puedo convencer a quien sea.
	b	Uno no puede cambiar las actitudes de la gente con tan sólo hablar.
6	a	Los directivos suelen tener sus empleados predilectos y concederles aumentos mayores.
	b	Por lo general, los empleados se merecen los aumentos que les conceden.

Puntuación: Otórguese un punto por cada respuesta que coincida con la lista siguiente: 1 a, 2 b, 3 a, 4 b, 5 b, 6 a. Cuanto más se acerque su puntuación a seis, más externo es su locus de control. Una puntuación inferior a tres indica que usted tiene un locus de control interno. Si obtiene tres o cuatro puntos, eso indica cierta incongruencia en sus ideas sobre la relación que existe entre su comportamiento y los resultados que logra en su vida.

La Tabla 1.4 ilustra algunas de las creencias normales de los internalizadores y los externalizadores (a veces llamados "internos" o "externos"). El locus de control es un elemento estabilizador de la personalidad porque ayudar a las personas a equilibrar, explicar y aceptar sus circunstancias de vida. Si una persona comienza a poner en duda sus ideas sobre las relaciones de causa y efecto en su vida, puede experimentar una sensación de duda en sí misma, lo que puede provocar, con el tiempo, una baja autoestima y malestar. La confusión interna y la duda en uno mismo puede manifestarse como depresión, ansiedad, culpa, impotencia y cambios de estado de ánimo.

Tabla 1.4 Características de internos y externos

Los internos suelen creer que	Los externos suelen creer que
Los aumentos se consiguen con trabajo duro, logros concretos e iniciativa.	Los aumentos se consiguen si uno tiene el empleo correcto en el lugar correcto de la compañía.
Un excelente historial de desempeño se obtiene trabajando duro y completando adecuadamente los proyectos.	Los maestros tienen alumnos predilectos y les otorgan mejores calificaciones.
Una persona adicta a las drogas está dispuesta a perder el control sobre su propia vida.	Cualquier persona, dependiendo de las circunstancias, puede llegar a convertirse en un adicto a las drogas.
Las decisiones correctas son el resultado de una búsqueda tenaz de información.	No se pueden cambiar fácilmente las actitudes de la gente apelando a su lógica.

1.3.2 ¿Cuál es la Relación entre el Locus de Control y el Comportamiento en el Trabajo?

En general, los internos se ven más atraídos por situaciones laborales que presentan oportunidades para obtener logros personales. Las investigaciones muestran que los internos son más activos para buscar información sobre un potencial empleador antes de aceptar una posición nueva. Usualmente están más motivados y consiguen mejores resultados que los externos, siempre que piensen que el desempeño se basa en la capacidad y no en la suerte (Watson y Baumol, 1967). Los internos se esfuerzan más por buscar información sobre mejoras en los productos y procesos antes de decidir un curso de acción. Como en el ejemplo de Kendrick, buscarán con diligencia nuevos conocimientos que, según ellos, les permitirán obtener los resultados que deseen. También son más rápidos que los externos al momento de tomar medidas para corregir la confusión en el trabajo.

Otras investigaciones muestran que el locus de control influye en el estado de ansiedad y de emotividad que pueden experimentar los empleados después de un hecho traumático. (Organ and Hammer, 1982). Los externos tienen más probabilidades de experimentar reacciones emocionales adversas hacia sus compañeros, en especial contra sus supervisores, si éstos ejercen mucha presión sobre su desempeño. También es más probable que se pongan emocionales (sufran un colapso) en el trabajo, porque tienen una menor tolerancia a la frustración por causas laborales. (*¡Esto es un trabajo para mi jefe o mis compañeros!*). Es posible que un empleado (en su ensimismamiento) propenso a los arrebatos no se percate de que este comportamiento puede poner muy incómodos a otros empleados, y por lo tanto ignore el riesgo que puede provocar en su eficacia a corto plazo y en su profesión a largo plazo. Los internos son más confiados y superan con más facilidad la frustración y los fracasos profesionales; quizás sean más resistentes que los externalizadores en este tema. Además, prefieren tener líderes que les permitan participar y que sean sensibles a los intentos de la organización para influir en su pensamiento y su comportamiento.

Consecuencias de esta Investigación para la Gestión

Los resultados descritos indican que los internos trabajarán más cuando se les haya indicado que las recompensas se basan en una mayor capacidad y en un mejor desempeño. Este mensaje de la gestión alienta el desarrollo de un locus de control interno en todos los empleados, incluso en los orientados hacia el exterior, quienes, al ver que a sus compañeros se los recompensa por adquirir nuevas aptitudes y lograr un mejor desempeño, pueden motivarse de manera similar. Todos los programas corporativos diseñados para este efecto deben gozar de una amplia difusión en el seno de la firma. Asimismo, el valor de compensación en función de la capacidad (mayor paga por mayor conocimiento y habilidades) puede ser de gran importancia en el desarrollo de aquellos empleados que tienen un locus de control interno en su trabajo. La compensación en función de la capacidad puede contribuir a crear una fuerza laboral más "internalizada", con empleados que perciben la existencia de una relación entre el desempeño en función de la capacidad en el trabajo y la recompensa que reciben.

Los resultados de esta investigación también subrayan la importancia de la participación, a fin de mantener el desarrollo profesional de los empleados, por ejemplo, creando un grupo más amplio, de donde se puedan seleccionar los futuros directivos de la organización. Los gerentes deben por voluntad propia involucrar a los empleados en la toma de decisiones, ya que el desarrollo de las habilidades del empleado es un resultado natural de la toma de decisiones. Como ya sabemos que los internos prefieren tomar parte activa en las decisiones que les afectan, es lógico que los directivos permitan la participación de los empleados en la toma de decisiones, en aquellos casos en los que la decisión necesite del apoyo de los empleados para su ejecución y cuando la toma de decisión los afecte de manera personal. Además, la participación elimina cualquier posible confusión de los empleados en cuanto a sus responsabilidades en el trabajo. Los internos esperan encontrar una relación confiable entre su comportamiento y los resultados de este, por lo tanto, los gerentes pueden utilizar la participación para convencer a todos sus empleados que el trabajo duro y el éxito generan recompensas valiosas como promociones, aumentos de sueldo y más responsabilidades. Estas prescripciones de gestión construyen un ambiente laboral que es muy atractivo para los internos, y cada una refleja un aspecto Y de la firma.

La pérdida de control también está relacionada con el comportamiento empresarial y con asumir los riesgos de un negocio (Gartner, 1985). Los investigadores han obtenido evidencia que sugiere que los internalizadores están más cómodos con el cambio que los externalizadores y es más probable que se embarquen en una nueva iniciativa empresarial si están insatisfechos con su situación actual. Los internalizadores actuarán con mayor rapidez para reducir sus pérdidas si sienten que su trabajo actual limita sus posibilidades, reprime su creatividad o limita otras recompensas que ellos valoran. Desde la perspectiva de la gestión, si no se permite que los internalizadores adquieran nuevos conocimientos o si no se los recompensa por la adquisición de éstos, ellos acaban frustrándose. Si esta situación persiste, pueden abandonar la organización. Es evidente que, entonces, un número menor de empleados competentes deberá hacerle frente a una mayor cantidad de trabajo. A su vez, otros empleados competentes pueden resultar afectados por la pérdida de colegas estimulantes y pueden abandonar también la compañía. Estos eventos desafortunados reducen la eficacia operativa a corto plazo y dañan la ventaja competitiva a largo plazo.

Este análisis subraya la importancia que tienen, para los internalizadores, las recompensas basadas en el mérito (aquellas que se ganan mediante un gran desempeño). Si creen que se recompensa adecuadamente la obtención de buenos resultados, los internos sentirán que sus esfuerzos tienen una mayor probabilidad de conseguir el éxito profesional. La estructura salarial de una firma debe diseñarse para reforzar esta creencia entre los empleados. Siguiendo esta estructura, los empleados se tornarán más internos en su orientación laboral. Este es un resultado útil, dado que permite liberar a los directivos de la carga del control directo de los empleados (cierra la supervisión de la Teoría X).

1.3.3 Extroversión e Introversión

Vemos con frecuencia que algunas personas son más sociables que otras. A estas personas de carácter más abierto y gregario se las denomina extrovertidas. Por otra parte, los introvertidos son más tímidos y están menos dispuestos a participar en actividades sociales. La extroversión se define como la necesidad de obtener la máxima estimulación social posible del entorno. (Eysenck, 1967). Aquellos que ansían estimulación social suelen llevar una vida social activa, disfrutan de las multitudes y se sienten más atraídos a personas aventureras y emocionantes. Los gerentes extrovertidos presentan un alto nivel de interacción social continua, y usualmente se encuentran involucrados en trabajo comunitario, deportes de niños y otras actividades organizadas fuera del trabajo.

La introversión se define como el rechazo de la estimulación externa en favor de la actividad contemplativa, orientada hacia el interior: estar solos con nuestros pensamientos. Los introvertidos intentan reducir la cantidad de interacción social en su ambiente porque son más sensibles con respecto a sus sentimientos personales y a lo que ocurre en su interior. En una palabra, son tímidos. Por esto, suelen evitar muchas de las actividades sociales que los extrovertidos encuentran tan irresistibles.

Todas las personas se sitúan en algún punto de un continuo introversión-extroversión. Las personas experimentan ambos tipos de necesidades en diferentes momentos, con intensidad variable, en función de cuánto control piensan que tienen sobre las situaciones a las que se enfrentan., por ejemplo, su sentimiento de seguridad. En general, todos nosotros, introvertidos o extrovertidos, intentamos regular la cantidad de estimulación social que recibimos. La Tabla 1.5 ilustra algunas de las cuestiones que los psicólogos suelen utilizar para medir la introversión y la extroversión. Cabe notar la importancia que se otorga a la estimulación externa y a la interacción social.

1.3.4 ¿Cómo pueden utilizar las Organizaciones la Información sobre Introversión y Extroversión?

Algunas compañías intentan identificar el nivel de extroversión de los candidatos antes de contratarlos. Las compañías en busca de vendedores utilizan pruebas con ítems similares a los de la Tabla 1.5 a fin de establecer la extroversión del solicitante, por la simple razón de que muchos gerentes de ventas creen que se relaciona con el éxito en las ventas.

Las implicaciones organizacionales que tiene un comportamiento extrovertido o introvertido no están tan claras como las consecuencias del locus de control interno o externo. Por ejemplo, las investigaciones realizadas demuestran que los introvertidos tienen periodos en sus cargos más prolongados y un menor número de ausencias injustificadas, a diferencia de los extrovertidos. También tienen un mejor desempeño en situaciones que disminuyen las distracciones externas. (Cooper and Payne, 1967). Un exceso de estimulación externa suele ocasionar una rápida disminución del desempeño en un introvertido dado que esa persona comienza a sentirse cada vez más incómoda. Cuando los extrovertidos se ven obligados a realizar una tarea aburrida o sin sentido, tienen más probabilidades de desarrollar comportamientos que afectan negativamente la productividad de sus compañeros; lo que podríamos llamar perjuicios inmaduros o autoestimulación.

Tabla 1.5 Elementos para medir la introversión y la extroversión

1	Prefiero sentarme a leer un buen libro que ir a una fiesta. ¿V o F?
2	Prefiero estar con gente divertida e inteligente. ¿V o F?
3	Prefiero pasar mis vacaciones paseando por el campo en bicicleta y no en un crucero por el Mediterráneo. ¿V o F?
4	Cuando tengo que enfrentarme a otras personas en una situación, no lo pienso dos veces. ¿V o F?
5	Siento gran admiración por las personas que se atreven a tomar una posición osada en público en cuanto a temas sociales polémicos. ¿V o F?
6	Cuando me encuentro en una situación social nueva, suelo sentirme menos confiado. ¿V o F?

1.3.5 La Personalidad Maquiavélica

"El fin justifica los medios" es una antigua expresión que, en nuestro caso, podría traducirse de la siguiente manera: "Estoy dispuesto a hacer lo que haga falta en el trabajo para conseguir mis objetivos". Los empleados con esta tendencia manipulan a los demás e intentan convencerlos a pensar como ellos. Este era el comportamiento de Bernie Madoff, el deshonroso "rey de los esquemas Ponzi". No todos los ejecutivos ventajeros y engañosos terminan en prisión, y tampoco son todos criminales, pero su comportamiento coincide con nuestra definición del gerente maquiavélico. En palabras simples, el gerente maquiavélico cree que es mejor para dar órdenes que su superior. Los "maquiavélicos elevados" son amorales y fríos en las relaciones interpersonales, disfrutan de manipular a los demás y son muy racionales. Los "maquiavélicos elevados" sostienen opiniones cínicas sobre los motivos de sus colegas, le restan importancia a la honestidad y se dirigen a otros con la mera intención de manipularlos. Los "maquiavélicos elevados" son distantes (mantienen una distancia emocional y muestra poca empatía) y son indiferentes a la vida de los demás. Tienen una naturaleza desconfiada, y, en los gerentes, esta cualidad puede provocar un conflicto interpersonal importante en el lugar de trabajo. Los gerentes maquiavélicos elevados se centran en sus objetivos personales y utilizan medios poco éticos (mentir, crear distracciones, utilizar coerción, etcétera) para lograrlos. Su naturaleza desconfiada los lleva a ver a la firma como un "campo de batalla" más que como un lugar de iniciativa colaborativa. La escala de maquiavelismo que se muestra a continuación identifica las tendencias maquiavélicas. Si está interesado en evaluar su "maquiavelismo", responda a las preguntas de la Tabla 1.6.

Tabla 1.6 ¿Qué tan maquiavélico es usted?

Instrucciones: Marque la respuesta que más se asemeje a su propia opinión para cada pregunta, luego calcule su puntuación, tal como se muestra más adelante.

		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	Me gusta persuadir a los demás diciéndoles lo que quieren oír.	1	2	3	4
2	Prefiero actuar sólo cuando he elegido la decisión éticamente correcta.	1	2	3	4
3	No encuentro situaciones en las que la mentira sea el mejor curso de acción.	1	2	3	4
4	Creo que la mayoría de las personas posee una veta de falsedad en su personalidad, que aflora de vez en cuando.	1	2	3	4

Calcule su puntaje maquiavélico como sigue:

Punto 1 + (5 − Punto 2) + (5 − Punto 3) + Punto 4

1.3.6 ¿Cómo Afectan los "Maquiavélicos Elevados" a la Organización?

Los maquiavélicos elevados, normalmente: 1) intentan con más frecuencia la manipulación interpersonal; 2) son más ingeniosos a la hora de manipular a los demás; 3) conciben más formas de manipular; y 4) experimentan una mayor satisfacción al manipular con éxito, comparados con personas con bajas puntuaciones en la escala de maquiavelismo. Además, si juzgan que la situación es ambigua y existen pocas normas que regulen su comportamiento, suelen imponer con gran agresividad sus marcadas tendencias de manipulación. Sin embargo, en situaciones altamente estructuradas, con muchas limitaciones y controles sobre su comportamiento, los maquiavélicos suelen abstenerse de manipular a los demás; quedan inactivos (Christie and Geis, 1970). Por último, cabe afirmar que se dan más manipulaciones maquiavélicas en la cúspide de las organizaciones que en su base. Simplemente pregúntele a su jefe; ¡le dirá que es cierto!

Usualmente, los maquiavélicos intentan transformar el trabajo en equipo y la colaboración para lograr sus propios fines. En aquellas firmas que cuentan con el trabajo en equipo, esto puedo disminuir la productividad del equipo substancialmente, ya que crea un ambiente de trabajo en donde se anteponen las necesidades de una persona al desempeño y la productividad del equipo. Si la persona en cuestión es el líder del equipo, sus miembros pueden exigir recompensas personales (que no estén relacionadas con el desempeño) a cambio de lealtad a los objetivos personales del líder. Desde luego, esta situación socava los objetivos de la firma y la fuerza de su ventaja competitiva. Cuando este problema sucede en los niveles altos de la firma, a continuación puede colapsar el modelo de negocios de la firma. En resumen, una firma con muchos maquiavélicos elevados es realmente un lugar con mucha política. Encontraríamos directivos que manipulan los objetivos y las estrategias de la firma, ignorando las necesidades de los inversores y empleados, a fin de seguir sus intereses personales. Las prácticas de evaluación del desempeño, pagos y promociones se tergiversan para favorecer a los empleados que tienen conexiones políticas, a pesar de su desempeño y capacidad estén bajo sospecha. Abundaría el favoritismo, el paternalismo y el nepotismo (en el caso de negocios de familia) y, como resultado, la ventaja competitiva de la firma desaparecería.

1.3.7 Las Emociones

Las emociones, parte central de la personalidad, son una fuerza motivacional que subyace al comportamiento humano. Una emoción es una sensación o un estado psicológico que causa que una persona actúe de determinada manera. En nuestro modelo EORC, las emociones son parte de O y dan lugar a R, o a cierto comportamiento. Sus emociones conforman su temperamento y son la clave de su personalidad. Las emociones humanas son casi ilimitadas, sin embargo, los psicólogos (a quienes les gusta la simplicidad y las listas) han reducido nuestro temperamento a las siguientes emociones: molestia, repugnancia alegría, miedo, vergüenza, sorpresa, tristeza, entusiasmo, bochorno y desdén. Le ofrecemos un ejemplo para que pueda ver lo complicado que se vuelve: enojo puede subdividirse en hostilidad, molestia, furia, ira, agresividad y así sucesivamente.

Cuando las emociones (en contraposición con el pensamiento racional) gobiernan el comportamiento, las cosas suelen suceder rápidamente (no se da tiempo para la lógica o la deliberación) En Módulo 2 (Estrés y bienestar en el trabajo) usted volverá a esta reacción primitiva, la cual llamaremos "respuesta de luchar o huir". El pensamiento racional y el emocional coexisten en la personalidad de cada persona. Debido a experiencias formativas en la vida, algunos de nosotros hemos aprendido a siempre elegir la "ruta emocional" para situaciones en las cuales el pensamiento racional hubiese sido una mejor opción. No cabe duda que los gerentes deben entender el papel que las emociones tienen en el lugar de trabajo a fin de preservar el énfasis en el desempeño y la resolución de problemas. Si se ignoran las emociones humanas en el trabajo inevitablemente habrá una crisis o quizás algo peor (*ver* Caso práctico 2.3).

La inteligencia emocional es un atributo personal que incluye lo siguiente: 1) valorar y expresar las emociones de uno y de los demás; 2) controlar las emociones de uno y de los demás; y 3) expresar adecuadamente las emociones para dirigir el comportamiento y solucionar problemas (Goleman *et al.*, 2002). Las siguientes cuatro dimensiones encierran la inteligencia emocional:

1. Conocimiento de uno mismo: conocer las debilidades, fortalezas y límites propios; reconocer los efectos de nuestras emociones en uno mismo y en los demás.
2. Autogestión: mostrar integridad y flexibilidad; controlar nuestras emociones.
3. Conciencia social: notar y entender las emociones de los demás; tener empatía por los demás y sus preocupaciones.
4. Gestión de las relaciones: asistir a los demás mediante retroalimentación; construir conexiones; proporcionar guías creativas; colaborar; manejar conflictos.

Los gerentes que muestran estas características de inteligencia emocional son exitosos en el aspecto de recursos humanos de la gerencia, y también prosperan en las organizaciones Y. Los gerentes que poseen inteligencia emocional, además de habilidades técnicas y conceptuales, tienen grandes posibilidades de promoción y, usualmente, terminan en las oficinas ejecutivas...

1.3.8 Necesidades Socialmente Adquiridas

Los psicólogos del desarrollo reconocen, desde hace tiempo, que el entorno desempeña un rol fundamental en el desarrollo de la personalidad (*ver* Sección 1.2). Esta idea es la base de cómo los humanos adquieren necesidades sociales. Las necesidades sociales se aprenden mediante el contacto personal con las personas clave en el propio ambiente social (McClelland, 1961). Existen tres necesidades socialmente adquiridas, las cuales presentamos a continuación: (1) necesidad de logros (nLog); (2) necesidad de asociación (nAso); y (3) necesidad de poder (nPod). La necesidad de logros se define en función de las siguientes cualidades:

1. La asunción de riesgos moderados mediante la persecución de objetivos difíciles pero no imposibles. (*Busco desafíos y quiero resolver problemas.*)
2. La necesidad de obtener retroalimentación inmediata acerca del desempeño y el progreso en la consecución de los objetivos. (*Quiero saber qué debo hacer.*)
3. La búsqueda de actividades y realizaciones intrínsecamente gratificantes, independientemente de la recompensa financiera o económica. (*No me presiones; quiero hacerlo a mi manera.*)
4. La definición del trabajo como una búsqueda del éxito y no como una forma de evitar el fracaso. *(Sé que puedo tener éxito porque lo he obtenido muchas veces anteriormente.)*
5. El hecho de concentrarse en el trabajo hasta terminarlo. (*No hay tiempo para distraerse.*)

La Importancia de la Necesidad de Logros para la Organización

Los estudios realizados revelan que, en todos los niveles académicos, aquellos estudiantes con una fuerte necesidad de logros obtienen mejores resultados que los estudiantes con igual capacidad y menor necesidad de logros. Estos efectos se observaron también en estudios sobre el comportamiento de los empleados. Si un empleado que tiene una fuerte necesidad de logros considera que su trabajo es monótono y aburrido, reducirá proporcionalmente el nivel de su desempeño. Del mismo modo, si no recibe en tiempo y forma retroalimentación sobre su desempeño en el trabajo, dejará de esforzarse tanto. Una elevada necesidad de logro produce los mejores resultados laborales cuando sucede lo siguiente: 1) la capacidad importa; 2) se dan las circunstancias para una retroalimentación significativa y oportuna; y 3) el trabajo es estimulante y novedoso.

La necesidad de logros está estrechamente relacionada con el deseo de convertirse en un empresario. Las personas que tienen una fuerte necesidad de logros tienen más probabilidades de abrir su propio negocio, sobre todo, cuando su entorno laboral no enfatiza lo suficiente las tres cualidades que acabamos de mencionar. Si su trabajo no es estimulante, el empleado orientado a los logros suele tener la sensación de que la compañía no valora sus esfuerzos ni sus ideas. En aquellos casos en los que estos empleados también son "abanderados de la innovación" y los altos directivos no dan prioridad a "sus" innovaciones, ellos suelen desmotivarse y eso los impulsa a crear su propio negocio. Y si el empleado desmotivado es un ingeniero competente y un buen vendedor, ¡cuidado! ¡Puede convertirse muy pronto en un competidor y lograr que los clientes de usted llamen a la puerta de él!

¿Cómo Pueden Utilizar los Directivos la Información sobre la Necesidad de Logros?

Los gerentes que desean capitalizar la motivación de logros deben hacer lo siguiente:

1. Buscar solicitantes para logros.
2. Promover a aquellos empleados con necesidad de logro que tengan un historial de éxitos en el trabajo.
3. Diseñar los puestos de trabajo, con objetivos que sean moderadamente desafiantes.
4. Establecer un esquema de retroalimentación que esté estrechamente ligado al desempeño, a fin de crear en la firma un clima propicio para favorecer los logros.
5. Recompensar la creatividad de los empleados e institucionalizar la figura del "abanderado de la innovación" en la firma.

La Necesidad de Asociación

La necesidad de asociación se define como el deseo de poseer y mantener un fuerte sistema de apoyo social, junto con el deseo de dar y recibir afecto y consideración. La necesidad de asociación en un empleado provoca los siguientes tres comportamientos:

1. La creación de experiencias laborales que acrecienten la sensación de pertenencia, la integración social y el espíritu de trabajo en grupo. (*Nos unimos en función de nuestras tareas en común.*)
2. La insistencia en que todos los miembros de un grupo de trabajo participen en actividades que puedan influir en la moral y la cohesión del grupo. (*Nos unimos en el trabajo en equipo.*)

3. La resolución o confrontación con los conflictos interpersonales que amenacen el *espíritu de equipo*. (*Ayudo a los demás a controlar y resolver tensiones en las relaciones laborales.*)
4. La insistencia en la importancia de recompensas sociales, tales como el reconocimiento, los elogios en público, etc. (*Me gusta darle crédito a aquellas personas que se lo ganaron.*)
5. La reacción positiva ante las recompensas sociales que dependan del logro de un desempeño excelente. (*Intento dar mi apoyo y reconocimiento a aquellos que contribuyen al éxito de la unidad.*)

¿Cómo Pueden Capitalizar los Directivos la Necesidad de Asociación de sus Empleados?

Para darle forma al desempeño de sus subordinados muy sociables, los gerentes pueden alentarlos a hacer lo siguiente:

1. Arbitrar conflictos en el seno del grupo de trabajo, dado que asumirán como un interés personal la tarea de devolver la armonía al grupo.
2. Evaluar las demandas sociales de determinados puestos y asignarlos a empleados con una fuerte necesidad de asociación.
3. Participar en actividades comunitarias relacionadas con los intereses laborales.
4. Desarrollar y usar la mayor cantidad posible de recompensas sociales dentro de la firma. (Asegurarse de que las recompensas dependan de un buen desempeño).
5. Ser conscientes de que un superior con una fuerte necesidad de asociación puede, incorrectamente, dar prioridad a la armonía social por sobre la productividad.

La Necesidad de Poder

La necesidad de poder refleja comportamientos que están orientados a influenciar a otros y a buscar oportunidades para obtener influencia y control. En la realidad, la necesidad de poder tiene dos caras. Las personas con una necesidad de poder personalizada son aquellas que intentan dominar o gobernar simplemente por el hecho de sentirse más seguros de sí mismos (menos inseguros y temerosos) mientras intimidan a otros (*ver* Sección 1.3.5). Su carrera profesional puede acortarse en gran medida si usted cuestiona a estas personas (especialmente si son jefes), ya que ellos interpretan cualquier pregunta como una clase de deslealtad. Frecuentemente, las compañías ven a estas personas como elementos improductivos porque:

1. Otorgan más importancia a los problemas personales que a las demandas laborales o de equipo.
2. Crean una relación laboral tensa entre sus subordinados y les producen una ansiedad innecesaria en el trabajo.
3. No se adaptan bien al trabajo y recurren con frecuencia a paliativos, como el alcohol o las drogas, para hacer frente al estrés laboral acumulado.
4. Proyectan su propia falta de adaptación sobre sus compañeros y sus subordinados, lo que deteriora el ambiente de trabajo.

Es interesante especular sobre los efectos que puede tener una necesidad de poder personalizada en los directivos. En su forma extrema, una necesidad de poder personalizada puede manifestarse como falta de conciencia (muy poca empatía) o culpa (*ver* Sección 1.3.5). Los gerentes y directivos con este defecto de carácter creen tener siempre la razón, y aquellas personas que no concuerden con ellos son sentenciadas como "traidoras a la causa". En un ejecutivo de alto rango, este tipo de psicopatología lo hace autocrático, egocéntrico y tiránico. Los directores ejecutivos que muestren falta de conciencia se rodearán de personas con actitud de "sí, señor". Si sienten que su estrategia está fracasando (pérdida de control) se vuelven furiosos, resentidos y vengativos: todos mecanismos de defensa que surgen de la inseguridad (*Mi estrategia es un fracaso, por lo tanto, yo también lo soy*). Luego criticarán a los "dubitativos" y, con arrogancia, se rehusarán a trabajar con ellos (¿quizás los despidan?). Se asemeja al perfil de un tirano, un rasgo común en los gerentes culpables de saquear sus firmas.

La necesidad de poder también tiene su cara positiva, denominada necesidad de poder socializada. Las personas con este tipo de necesidad de poder intentan conseguir sus objetivos personales en el trabajo, apelando a la autoestima, las ambiciones y voluntad de sus subordinados y sus colegas. Este tipo de gerente logra muy buenos resultados en el desempeño de sus subordinados demostrándoles su confianza. Siempre encuentra varias maneras de transmitirles mensajes como: "Confío en ustedes porque sé que confían en ustedes mismos". Este es un mensaje poderoso porque expresa la creencia de que cada empleado es experto en sus respectivas funciones. En la manera de actuar del gerente con necesidad de poder socializada, está implícita la convicción de que la mejor forma de control organizacional es el autocontrol de cada uno de los empleados.

Técnicas para Dirigir a los Empleados con Necesidad de Poder

Tanto las organizaciones como sus directivos pueden desarrollar un enfoque más sistemático al tomar decisiones relativas a empleados con una necesidad de poder, ya sea de uno u otro tipo. Analicemos algunos ejemplos.

1. Se debe seleccionar y promover a aquellos empleados que muestran una necesidad de poder socializada, frente a los orientados hacia el poder personalizado. (Se debe eliminar a estas personas porque su comportamiento puede llevar al acoso e intimidación de otros empleados). Debe otorgarse un perfil más alto en la jerarquía organizacional a aquellos puestos que requieran poder socializado.
2. Otorgar gran visibilidad en la firma a las posiciones de poder socializado.
3. Asignar gerentes con capacidad de poder socializado a grupos cuyo espíritu de trabajo haya decaído y cuyo desempeño sea bajo.
4. Alentar a los directivos con poder socializado a delegar autoridad, ya que suelen trabajar concentrándose en la gente más que en la tarea en cuestión. (Esto desarrollará aptitudes gerenciales y confianza en los subordinados).
5. No se debe bloquear la trayectoria profesional de los directivos con necesidades de poder socializado. Si sufren alguna frustración profesional, pueden recurrir a los métodos personalizados.

La necesidad de poder socializada es la necesidad socialmente adquirida más importante dentro del conjunto de habilidades. Los directivos con una necesidad socializada de poder aceptan el desafío de confrontar los aspectos políticos de la vida organizacional. El gerente con una fuerte necesidad de logros que carezca de esta capacidad suele cometer errores con frecuencia y prefiere realizar una tarea por sí solo antes que delegársela a un subordinado. La concentración en la tarea del gerente con una fuerte necesidad de logros le impide ser un buen director de personas, porque no es bueno para delegar (a diferencia de su contraparte en busca de logros que tiene una necesidad socializada de poder). Esta debilidad siempre se manifiesta en negocios creadas por un empresario, porque este llega al punto en el que ya no puede controlar personalmente todos los detalles y todas las decisiones. En ese momento, en vez de delegar o de contratar más directivos, intenta centralizar la toma de decisiones en su persona. La complejidad de las decisiones (y su falta de conocimientos suficientes en muchas áreas) provoca más interferencias, con lo que su actividad se vuelve más fragmentaria e improductiva. Paradójicamente, acaba perdiendo empleados que alguna vez compartieron su misma tendencia a los logros pero que ahora están desilusionados por su intromisión. Recuerde que un empleado con una necesidad de logros preferirá hacer el trabajo él mismo. La Tabla 1.7 presenta un resumen de nuestro estudio sobre las necesidades socialmente adquiridas.

Tabla 1.7 Preferencias laborales de personas con una gran necesidad de logros, de asociación y de poder

Necesidad	Preferencias laborales	Ejemplo
Gran necesidad de logros	Responsabilidad individual Objetivos estimulantes Retroalimentación inmediata sobre el desempeño	Ingeniero que se motiva a buscar patrocinadores internos para su nueva idea de producto.
Gran necesidad de asociación	Buenas relaciones interpersonales Oportunidades para mejorar la comunicación	Miembro de un grupo que es recompensado mediante las compensaciones que recibe el grupo.
Gran necesidad de poder	Control sobre los demás Atención frecuente de los demás Reconocimiento mediante ascensos	Gerente que aspira a encabezar un grupo de tarea especial encargado de trasladar la firma a una nueva ubicación.

¿Cómo Pueden las Firmas Utilizar Evaluaciones Psicométricas para Fortalecer la Ventaja Competitiva?

Llegados a este punto del módulo, podemos introducir un breve análisis sobre la importancia de medir las diferencias individuales para predecir hasta qué punto cierto candidato es adecuado para una posición vacante en la firma (una exitosa coincidencia del puesto con la persona). Las evaluaciones de personalidad son ampliamente reconocidas como herramientas útiles para mejorar el reclutamiento, la adecuación al puesto de trabajo y el posicionamiento correcto de candidatos atractivos, a fin de otorgarles una posición en donde puedan agregar valor a la firma y a su ventaja competitiva rápidamente (Cattell and Mead, 2008). El profesor Cattell, psicólogo americano y británico, ha dedicado toda su carrera al análisis de factores estadísticos para descubrir las dimensiones básicas de la personalidad, la motivación y las capacidades cognitivas. Su mayor contribución en esta importante área fue la identificación de 16 "rasgos de origen" que subyacen en el comportamiento observable que comúnmente asociamos con la personalidad.

Para poner en práctica este enfoque, Cattell ha desarrollado un prestigioso Cuestionario de 16 FP (Factores de Personalidad). Las 16 escalas bipolares incluyen estas dimensiones de personalidad: 1) Cordialidad –reservado a cordial (recuerde esto cuando le a la tabla Módulo 7); 2) razonamiento – literal a abstracto; 3) estabilidad emocional – reactivo a estable; 4) dominio – deferente a dominante; 5) ánimo – serio a alegre; 6) conciencia de las reglas – oportuno a consiente de las reglas; 7) audacia social – tímido a osado; 8) sensibilidad – utilitario a sensible; 9) atención – confiado a alerta; 10) abstracción – consistente a abstraído; 11) privacidad – franco a reservado; 12) aprensión – seguro de sí mismo a temeroso; 13) transparencia – rígido a abierto; 14) confianza en uno mismo – tendencia a los grupos a confianza en sí mismo; 15) perfeccionismo – tolera el desorden a perfeccionista; y 16) tensión – relajado a tenso.

El cuestionario del profesor Cattell ha sido muy usado por firmas que buscan contratar eficientemente o recomendar promociones que requieren que las características de la personalidad de un candidato coincida con las demandas intelectuales e interpersonales del trabajo. Las compañías que utilizan el cuestionario de 16FP logran predicciones útiles sobre el futuro desempeño laboral del candidato, en base a los siguientes factores globales de personalidad: 1) extraversión; 2) ansiedad generalizada; 3) testarudez; 4) autoeficiencia; 5) autoestima y 6) autocontrol (interno). Generalmente, un ejemplo del uso de este cuestionario para contratar o promover gerentes cubriría lo siguiente: estilo de liderazgo (piense en los elementos que conforman la Teoría X y la Teoría Y); la capacidad de interactuar con los demás; la habilidad para tomar decisiones; la inventiva; la iniciativa/creatividad; y la facilidad de adaptarse. En la mayoría de los casos, una compañía recibe un reporte bien detallado sobre las cinco dimensiones de personalidad relevantes, y los gerentes asignados a la decisión de contratación obtienen una orientación especial para integrar los factores globales con los siguientes elementos útiles del proceso de contratación: 1) la descripción del trabajo; 2) la revisión de los antecedentes; 3) los resultados detallados de las entrevistas; 4) el historial de trabajo relevante del candidato; y 5) información sobre el desempeño generada por un análisis realista, previo del trabajo.

Utilizar una evaluación psicométrica para reforzar la adecuación de la persona al trabajo tiene numerosos beneficios. Por ejemplo, se puede predecir el éxito laboral potencial de un candidato antes de contratarlo, lo cual reduce los costos financieros y emocionales de una insatisfacción temprana con el trabajo. Además, si las firmas utilizan evaluaciones psicométricas con cuidado en sus procesos de contratación y selección de candidatos, con el tiempo, podrán disminuir una rotación indeseada y costosa. El uso consistente de estas evaluaciones puede, con el tiempo, aumentar la calidad del grupo de candidatos de trabajo. Como observación final, podemos agregar que una evaluación rigurosa de los candidatos para un trabajo antes de ser contratados le proporciona a la firma una ventaja invaluable al momento de enfrentar desafíos legales por parte de candidatos que protestan por no haber sido contratados (o promovidos) para un puesto de trabajo.

1.4 El Rol Crucial de la Satisfacción Laboral

La satisfacción laboral es una actitud de trabajo fundamental, y configura continuamente las percepciones de los empleados sobre los eventos laborales. Esta sección trata esta actitud fundamental del empleado y cómo se relaciona con el desempeño en el trabajo.

1.4.1 El Significado de la Satisfacción Laboral

La satisfacción laboral es, seguramente, la actitud del empleado más estudiada. Los trabajadores no conciben la satisfacción laboral como un concepto perfecto, válido para todos. Por el contrario, la consideran como un conjunto de facetas o elementos relativamente discretos que se relaciona con su visión respecto del entorno laboral, las recompensas, la supervisión, las exigencias del puesto, etc. Cada faceta es, en realidad, una actitud o una predisposición (tendencia), adquirida a partir de la rutina y las experiencias excepcionales, a responder a los demás, a los objetos o a las instituciones, de manera positiva o negativa. Veamos por un momento los elementos que constituyen nuestras actitudes. Las actitudes contienen un **componente afectivo (emocional)** (*ver* Sección 1.3.7) que representa los sentimientos positivos, negativos o neutrales de una persona con respecto al objeto en cuestión. El **componente cognitivo** de una actitud refleja las percepciones de la persona y una creencia sobre las características distintivas del objeto en cuestión (la naturaleza objetiva del objeto) Por último **tenemos el componente de intención de comportamiento**, o cómo suele actuar una persona en relación al objeto en cuestión. Cuando una actitud contiene un fuerte componente emocional o afectivo, el comportamiento casi siempre es una consecuencia de esta. Por ejemplo, si el padre de un joven muere de cáncer de pulmón (componente afectivo fuerte con respecto al cigarrillo), seguramente él o ella pensará en reprender (intención de comportamiento) a cualquier amigo cercano que adquiera el hábito.

Las facetas de la satisfacción laboral son las siguientes: 1) la satisfacción laboral propiamente dicha, 2) la satisfacción con el salario, 3) la satisfacción con los compañeros, 4) la satisfacción con los jefes y 5) la satisfacción con los ascensos. Cada faceta de la satisfacción (actitud), en diferentes grados, contiene los tres elementos actitudinales mencionados anteriormente. Los empleados ven que la importancia relativa de cualquier faceta en particular cambia a medida que se desarrollan los eventos del trabajo (por ejemplo, un jefe indiferente o displicente provoca insatisfacción con respecto a la supervisión). Además, es posible que un empleado esté muy satisfecho con una faceta y al mismo tiempo frustrado con otra (R*ealmente me gusta el desafío de mi tarea, pero uno de mis compañeros es una lata total*).

1.4.2 Determinantes y Consecuencias de la Satisfacción Laboral

Los determinantes de la satisfacción laboral suceden desde lo individual o desde la organización. Existen diferencias individuales (rasgos de personalidad) que influyen en la satisfacción de los empleados con las facetas mencionadas anteriormente. De manera similar, los niveles de satisfacción laboral se determinan con los años en la profesión y las expectativas laborales de desafíos y responsabilidad.

Años de Carrera Profesional

A medida que aumenta la edad de los empleados, también aumenta su satisfacción laboral. Esta tendencia continúa hasta que se acerca la jubilación, momento en el que suele registrarse una disminución drástica. Asimismo, se da con frecuencia una drástica pero temporal reducción en la satisfacción laboral en los empleados que llevan en la compañía entre seis meses y dos años. Esta disminución se debe a que el empleado se da cuenta de que el trabajo no satisfará todas sus necesidades personales tan rápidamente como esperaba. La relación a largo plazo que existe entre años de carrera profesional y satisfacción laboral se ilustra en Figura 1.2.

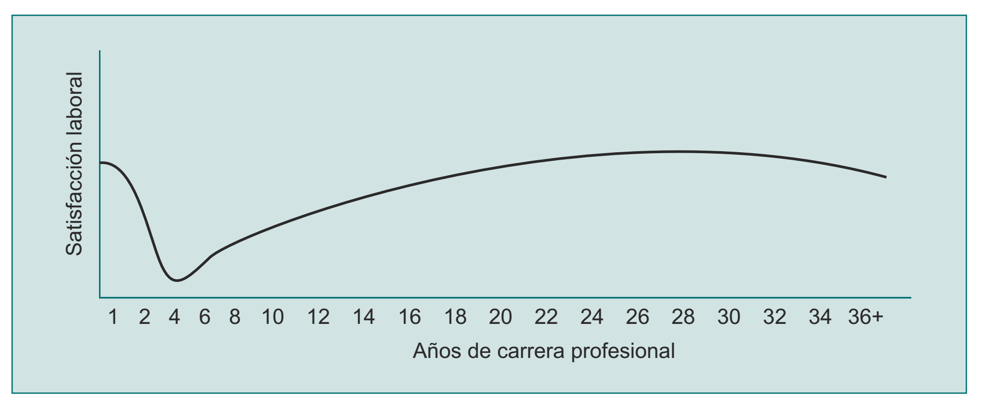


Figura 1.2 Relación años de carrera profesional-satisfacción laboral

Si el nivel de satisfacción laboral se considera en la suma (la mano de obra de una nación, por ejemplo), nos encontramos, en algunos casos, con trabajadores que posponen la jubilación por una variedad de razones personales y económicas. Algunos no han ahorrado lo suficiente para su retiro, o se frustran al saber que sus pensiones y cobertura de salud serán mucho peores de lo que esperaban una vez que se jubilen (carteras de jubilación inadecuadas a causa de un desempeño de la compañía o de la economía de la nación por debajo de la norma). Estos factores causan que muchos trabajadores mayores (y saludables) retrasen indefinidamente su jubilación. Cada vez más, las fusiones y las quiebras empresariales dejan atrás empleados enojados y desilusionados sin ninguna red de seguridad financiera y sin beneficios de cobertura médica. La gran incertidumbre económica, creada por el incumplimiento generalizado de las corporaciones en relación a las pensiones y la cobertura médica, provoca que los trabajadores mayores decidan no retirarse, o simplemente esperan a ser rescindidos por el inevitable programa de reducción de personal. Hemos visto este problema a gran escala en Grecia, Irlanda, Portugal y España durante la crisis financiera más reciente.

Expectativas

Todas las personas desarrollan expectativas acerca de sus futuros trabajos. Cuando buscan empleo, sus expectativas sobre el trabajo y la profesión se ven influidas por la información que reciben de sus colegas, de las agencias de selección de personal y por sus propios conocimientos en cuanto a las condiciones del mercado laboral. Estas expectativas "previas al trabajo" (aspiraciones) se mantienen intactas hasta que las personas comienzan a trabajar a tiempo completo, quizás después de haber terminado su carrera universitaria. Al comenzar su primer trabajo, el empleado nuevo sufrirá un cambio dramático en sus expectativas previas al trabajo. Si, en cambio, las cumple o las supera, entonces el empleado experimentará una satisfacción provechosa y significativa en todas las facetas descritas anteriormente. Si esas expectativas previas se destruyen, entonces el novato se preguntará lo siguiente: ¿Qué he hecho? ¿Cómo puedo salir de este lio lo antes posible?" Estos sentimientos (el arrepentimiento del comprador, si se le quiere llamar así) son poderosos motivos para una implosión profesional temprana. De hecho, muchos programas de MBA dependen de este fenómeno para aumentar las inscripciones.

Los gerentes deberían preocuparse al primer descenso en la satisfacción laboral (*ver* Figura 1.2) (Sheridan, 1985). Si una elevada cantidad de empleados nuevos y descontentos decide abandonar la organización al mismo tiempo, puede ser muy costoso, alborotador y penoso para la compañía en términos de selección, de contratación, de instrucción y reputación de la corporación. Muchas firmas enfrentan el descenso en la satisfacción utilizando análisis realistas previos de los trabajos para caracterizar los aspectos positivos y negativos del puesto en cuestión, antes de contratar al empleado. Mediante este proceso de análisis previo, los empleados potenciales pueden saber si sus expectativas no coinciden con los requisitos de la tarea, y así retirarse del proceso de reclutamiento antes de enterarse de que "Este trabajo no es para mí", lo que evita numerosos costos de ahí en adelante a la compañía. Las compañías de seguros comprobaron que estos análisis previos, si se hacen de manera realista, consiguen reducir la rotación de empleados entre los agentes de seguros de reciente contratación. Los repetidos beneficios del análisis previo al trabajo incluyen una menor rotación de los nuevos contratados, contribuciones más rápidas a la ventaja competitiva, integración más rápida a las unidades y equipos de trabajo, y mayores niveles de participación en el trabajo, a diferencia de aquellos nuevos contratados que han experimentado análisis realistas previos del trabajo.

De manera similar, las compañías utilizan pasantías para evaluar el potencial laboral de estudiantes prometedores quienes puedan convertirse en empleados de tiempo completo después de graduarse. Estas posiciones temporales sin compromisos terminan con naturalidad y les otorga a los estudiantes un análisis previo del trabajo realista por un período de tiempo determinado (quizás por un verano en algunos casos). A las firmas les gustan las pasantías porque no requieren una decisión de contratación y puede reducir los costos futuros de reclutamiento y capacitación en el caso de que el estudiante interno termine como empleado de tiempo completo.

No todas las firmas utilizan análisis realistas previos de los trabajos o pasantías para ayudar a los empleados potenciales a poner en orden sus expectativas "previas al trabajo". El solicitante debe realizar su propia investigación para poder responder a la siguiente pregunta: "¿Cómo puedo saber si este trabajo me gustará?" Supongamos que lo han llamado para una entrevista y esta misma pregunta pasa por su mente. ¿Qué debe buscar en las entrevistas y en las visitas al lugar? En primer lugar, recuerde que las firmas atractivas son dirigidas por personas que respetan a sus empleados. Por lo tanto, esté alerta de un entrevistador que lo trate como una pieza intercambiable. En segundo lugar, nunca suponga en cambio, haga preguntas neutrales para obtener más información. Por ejemplo, no asuma que en su tarea no tendrá que viajar; pregunte si le esperan viajes de negocios o qué porcentaje de la tarea involucra viajar. El tercer punto es el más útil: charle con los empleados actuales. Y, por último, intente conseguir información de los empleados sobre los estilos de gestión del personal directivo (X o Y). Puede preguntar si alientan a los empleados a administrar su propio tiempo o si requieren que todos los empleados estén una gran cantidad de tiempo en la oficina.

Los Determinantes Organizacionales de la Satisfacción Laboral

La naturaleza del control dentro de las organizaciones, la calidad (y equidad) de la supervisión y las políticas de empleo punitivas o enriquecedoras son factores que influyen decisivamente en la satisfacción laboral de los empleados. En resumen, la organización es un conjunto de fuerzas poderosas que influyen en la satisfacción laboral y profesional del empleado. Estas fuerzas o inductores de satisfacción se resumen a continuación. Los gerentes de nivel superior harían bien en no ignorar estos inductores de satisfacción laboral porque reflejan los valores instrumentales importantes para los empleados y también conforman la base para el desarrollo de un desempeño sólido que soporte (y mantenga) ventaja competitiva.

Supervisión

Una supervisión considerada (empática) refuerza la autoestima de los empleados y aumenta su satisfacción laboral. Si los supervisores consultan a sus subordinados en cuanto a las decisiones, las políticas y las normas laborales, los empleados estarán mejor informados y más satisfechos con su trabajo, y tienen más confianza en su propia comprensión de las tareas que deben realizar. Por lo tanto, la participación de los empleados en la toma de decisiones relacionadas al trabajo difunde la satisfacción laboral entre los empleados y los ayuda a convertirse en internalizadores motivados. No obstante, esto no significa que todas las decisiones hayan de adoptarse participativamente. Puede ocurrir que un directivo deba tomar una decisión (en una crisis por ejemplo) y la participación de los empleados fuese ineficiente o inapropiada. Son las decisiones, y objetivos, que requieren el apoyo de los subordinados o que afectan el bienestar de los empleados las que deben adoptarse de manera participativa.

Esta participación sirve para aclarar las expectativas de los empleados en su trabajo. Los empleados que tienen claras sus expectativas laborales suelen estar más seguros de sí mismos, en comparación con aquellos que no participan en la toma de decisiones laborales. Si los supervisores tienen confianza en sus habilidades y estilos gerenciales (prácticas Y en firmas Y) pueden influenciar fácilmente el optimismo de sus empleados en relación a su participación y su deseo de involucrarse en las decisiones laborales.

Reto Laboral

La satisfacción laboral suele ser mayor en empleos que requieren mostrar creatividad, aplicar aptitudes personales y asumir riesgos. Los empleados que tienen mayor necesidad de logros (*ver* Sección 1.3.8) se encuentran más satisfechos cuando sus trabajos requieren esfuerzo físico o intelectual. La existencia de un reto laboral hace que el empleado se sienta más comprometido, física e intelectualmente, con su trabajo. Por lo tanto, el reto laboral estimula a los empleados a estar más alertas físicamente y más preparados mentalmente para desempeñar su tarea.

Claridad del Trabajo

El grado de comprensión de los empleados acerca de lo que supuestamente deben hacer influye en su satisfacción laboral. Cuando los empleados reciben retroalimentación sobre su desempeño, la claridad del trabajo (comprensión) mejora. Alentar a los empleados a participar en cuestiones laborales importantes también aumenta la claridad del trabajo. Con el tiempo, una retroalimentación positiva (y constructiva) sobre tareas anteriores construye confianza en los empleados y los hace sentir que son capaces de mantener su desempeño en niveles aceptables. Como resultado, la satisfacción laboral de estos empleados serios mejora. Los gerentes que continuamente perfeccionan y clarifican los requisitos laborales se hacen un favor, porque construyen una buena comunicación y confianza en sus relaciones de trabajo, y sus subordinados responderán a esto con mayor lealtad y desempeño. Este es un resultado con el cual todos ganan, y conforma la base del desempeño en equipo y un gran espíritu de trabajo individual (*ver* Módulo 6).

Incentivos

Las recompensas extrínsecas e intrínsecas están relacionadas con la satisfacción laboral. Las recompensas extrínsecas (incentivos) son las que otorga la organización, según el mérito de los empleados (desempeño). Como ejemplos de este tipo de recompensas tenemos los aumentos salariales, los ascensos, los elogios y los reconocimientos por parte del supervisor, símbolos de estatus laboral y de seguridad laboral. Las recompensas intrínsecas (incentivos) son las que el empleado experimenta internamente (personalmente) a medida que el trabajo o la tarea se desarrolla. Por ejemplo, los sentimientos de competencia, el orgullo, la determinación de sobresalir y la habilidad manual de los empleados con necesidad de logro por un trabajo bien hecho pertenecen a esta clase de recompensas. Aparecen y cambian con intensidad a medida que el empleado evalúa su propio progreso en el desempeño y el logro de sus objetivos. Estas recompensas tienen un efecto directo en cuanto a cómo se sienten los empleados, y ejercen una gran influencia en su motivación y desempeño continuo. Ambos tipos de recompensa se relacionan estrechamente con la satisfacción laboral.

La relación entre las recompensas (incentivos laborales) y el desempeño está regida por un proceso de comparación social llamado teoría de la equidad. Esta teoría postula que los empleados comparan las recompensas extrínsecas e intrínsecas que reciben con sus niveles de esfuerzo y de desempeño. Además, hacen estas comparaciones con respecto a las recompensas extrínsecas e intrínsecas, el esfuerzo y el desempeño de otros empleados. Estas sentencias se llaman "comparaciones sociales", y a veces producen en los empleados actitudes muy fuertes de percepción de justicia o injusticia. A continuación, se ofrece una comparación social representativa, realizada por un empleado:

Mi aumento	en comparación con	el aumento de mi compañero
Mis esfuerzos y mi desempeño		los esfuerzos y el desempeño de mi compañero

Para hacer estas comparaciones, usualmente un empleado selecciona "un prójimo", el cual es, con frecuencia, otro colega, o quizás los miembros de una profesión en particular o determinados empleados de una organización similar. Si el resultado de estos "juicios sociales" parece justo, el empleado estará satisfecho con sus niveles de recompensa extrínseca e intrínseca. Si, por el contrario, el empleado concluye que la recompensa del sujeto elegido como comparación es superior a la suya, percibirá esta situación como una injusticia (desigualdad). Esta percepción de injusticia o inequidad representa un estado de desequilibrio psicológico (inquietud). La persona puede restaurar su estado de equilibrio de las siguientes maneras razonables: 1) reducir su propio esfuerzo y desempeño, 2) cambiar al sujeto de la comparación y utilizar esta vez a un compañero que resulte más apropiado, 3) aumentar su esfuerzo y su desempeño con la esperanza de que aumente la recompensa o 4) acabar con el problema dejando el trabajo o pidiendo un traslado.

Estas comparaciones de equidad se practican para todos los aspectos relacionados con la satisfacción laboral y para ambos tipos de recompensa. Mientras transcurren los días de trabajo y las experiencias laborales, los empleados viven en un estado de "comparaciones constantes". Por consiguiente, los gerentes deben prestar la debida atención a las tareas de supervisión, a los retos laborales, a la claridad del trabajo y a los incentivos, de manera que los juicios de igualdad de los empleados sobre las demandas laborales y los resultados de desempeño (recompensas) sean razonables y estables. Aquellos supervisores con confianza en ellos mismos que inculcan la participación y la confianza, y apoyan el proceso de comparación social en el trabajo logran construir los pilares que sostienen una fuerza laboral motivada y hábil. Los supervisores inseguros (temerosos), usualmente, fracasan en esta evaluación crucial, y sus subordinados responden "jugando" en forma cínica con el sistema de recompensas: intentan obtener más recompensas a cambio de menos esfuerzo y un desempeño menor. A menudo, estos patrones reflejan suposiciones y prácticas generales de la Teoría X por parte de los gerentes.

Las Consecuencias Clave de la Satisfacción Laboral

Los beneficios de la satisfacción laboral transcienden la salud mental y física. Los empleados satisfechos suelen tener menos problemas de salud (dolencias cardiovasculares, jaquecas, trastornos del sueño) y menos ansiedad, frustración, culpa, tensión y estrés que los trabajadores insatisfechos. La satisfacción laboral aumenta la resistencia de los empleados al estrés laboral y a sus síntomas (*ver* Módulo 2). De hecho, algunos informes sugieren que los empleados satisfechos viven más tiempo. En resumen: ¡los trabajadores contentos parecen ser trabajadores saludables!

Un nivel adecuado de satisfacción laboral también reduce la rotación de empleados, el número de ausencias injustificadas y las tardanzas frecuentes. Innumerables estudios establecen una relación entre la rotación del personal de una compañía y el número de ausencias injustificadas. Sin embargo, la relación entre la satisfacción laboral y el ausentismo es menos dependiente. Por ejemplo, existen muchas razones por las cuales un empleado satisfecho decide faltar al trabajo. Igualmente pertinentes son las razones por las cuales un empleado insatisfecho puede escoger ir a trabajar. Por ejemplo, puede tener miedo a ser despedido, o bien no tener otra alternativa más agradable que ir al trabajo o simplemente preferir el trabajo a quedarse en casa.

Una elevada tasa de ausentismo y de rotación de empleados en una compañía produce un rápido aumento de los costos indirectos de mano de obra. Un alto nivel de rotación de empleados incrementa los costos de contratación y de instrucción (todos costos indirectos, sin relación con la producción), dado que la organización se ve obligada a integrar constantemente a nuevos miembros. Una elevada tasa de ausentismo laboral también hace que de otra forma se incrementen los costos indirectos, puesto que la firma tiene que mantener empleados en reserva para reemplazar a los que no acuden al trabajo. Sin esta reserva, es necesario distribuir una cantidad mayor de trabajo entre menos empleados, con lo cual aumenta la insatisfacción del personal mediante el incremento de la sensación de inequidad. Todas estas situaciones tienen un efecto negativo en la relación laboral efectiva y representan una amenaza para la competitividad de la compañía.

1.4.3 Satisfacción Laboral y Desempeño

Ahora ya tenemos todas las piezas del rompecabezas para poder analizar una de las relaciones más importantes en el campo del comportamiento organizacional: Esta es la relación satisfacción laboral-desempeño. Esta relación se halla representada en Figura 1.3.

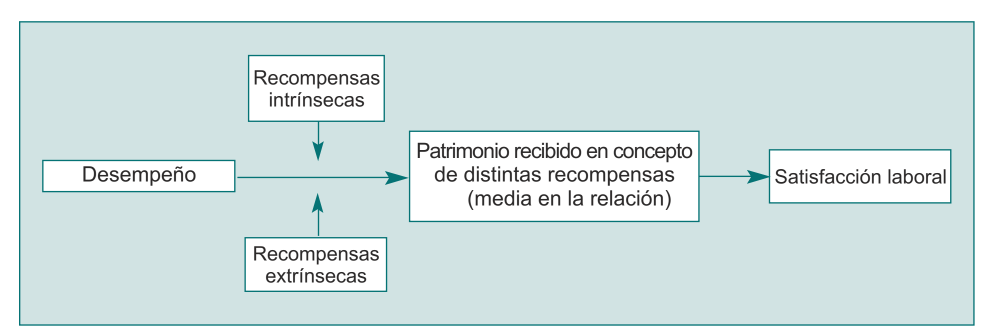


Figura 1.3 Relación satisfacción laboral-desempeño

Aplicación del Razonamiento del Modelo

La Figura 1.3 indica que un desempeño satisfactorio desencadena una serie de recompensas intrínsecas y extrínsecas. Las recompensas extrínsecas están disponibles a través del sistema de compensaciones de la organización, mientras que las intrínsecas se relacionan con los elementos psicológicos de la tarea, por ejemplo, el nivel del desafío que supone, su claridad, la variedad de aptitudes requeridas y la oportunidad de adquirir nuevas aptitudes. Si el sistema de compensación funciona mal y otorga la misma recompensa a empleados con un desempeño diferente, los mejores empleados experimentarán un sentimiento de injusticia y su nivel de satisfacción salarial caerá abruptamente. Del mismo modo, si los puestos de trabajo son aburridos y poco estimulantes, existirán pocas recompensas intrínsecas, y disminuirá drásticamente la satisfacción de los empleados, que experimentarán, una vez más, una sensación de injusticia. Recuerde que tanto el sistema de compensación como el sistema de diseño del trabajo deben funcionar de manera apropiada para garantizar la percepción de equidad entre los empleados.

El modelo nos muestra que no existe una relación directa entre desempeño y satisfacción laboral. Las percepciones de equidad relacionan ambos conceptos. Asimismo, las diferencias individuales influyen en la satisfacción laboral. Por ejemplo, los empleados internalizadores pueden experimentar insatisfacción laboral si perciben una falta de equidad, si creen que el trabajo no es estimulante o si su desempeño no ha sido recompensado de manera apropiada, debido a la existencia de un sistema de remuneración ineficaz. Esta situación podría ilustrarse con el ejemplo de aquellos empleados insatisfechos cuya queja es que se recompensa más la antigüedad (o la ocupación) que el desempeño. Se pueden aplicar argumentos similares a personas que poseen diversas combinaciones de necesidades socialmente adquiridas. El punto importante es que el desempeño y la equidad percibida no son los únicos factores que influyen en el nivel de satisfacción laboral. Los rasgos de personalidad de cada empleado también interactúan con la situación laboral para ejercer una influencia en la satisfacción laboral.

1.4.4 Cómo Pueden Medir las Organizaciones de la Satisfacción Laboral

Los directivos deben hacer un seguimiento de la satisfacción laboral, debido a que esta es un indicador general de la capacidad de la organización para responder a las necesidades de sus empleados. Se desarrollaron muchos métodos para medir la satisfacción laboral. Todos ellos son indirectos, dado que la satisfacción laboral sólo se puede inferir: es algo intangible y personal. Estos métodos incluyen: 1) la observación del comportamiento de los empleados, 2) las entrevistas con los empleados y 3) los cuestionarios en cuanto a la satisfacción laboral. El método más económico y confiable es el número 3. La Tabla 1.8 muestra algunos elementos, a modo de ejemplo, del IDT (Índice Descriptivo del Trabajo), el método que se utiliza más comúnmente para medir la satisfacción laboral (Smith *y colaboradores*, 1975).

Tabla 1.8 Elementos de muestra del Índice Descriptivo del Trabajo (IDT)

Piense en su trabajo actual. ¿Cómo es este la mayor parte del tiempo? En el espacio en blanco, junto a cada palabra o frase, ponga:

Y	Si describe bien su trabajo	*Su trabajo actual*	
N	Si NO lo describe	____	Rutinario
?	Si no está seguro	____	Satisfactorio
		____	Bueno
		____	Sin parar

Piense en su salario actual. ¿Hasta qué punto describen las siguientes palabras su salario actual? En el espacio en blanco, junto a cada palabra o frase, ponga:

Y	Si describe bien su salario	*Salario actual*	
N	Si NO lo describe	____	Adecuado para los gastos normales
?	Si no está seguro	____	Inseguro
		____	Menos de lo que merezco
		____	Muy bien pagado

Piense en el tipo de supervisión que recibe en su trabajo. ¿Hasta qué punto describen las palabras siguientes la supervisión que recibe? En el espacio en blanco, junto a cada palabra o frase, ponga:

Y	Si describe bien la supervisión que usted recibe en el trabajo	*Supervisión en su trabajo actual*	
N	Si NO lo describe		Descortés
?	Si no está seguro		Elogios cuando el trabajo está bien hecho
			Influyente
			La supervisión no es suficiente

Piense en las posibilidades de ascenso que tiene en este momento. ¿Hasta qué punto las describen las palabras siguientes? En el espacio en blanco, junto a cada palabra o frase, ponga:

Y	Si describe bien sus posibilidades de ascenso.	*Posibilidades de ascenso*	
N	Si NO las describe		Ascenso basado en la capacidad
?	Si no está seguro		Trabajo sin futuro
			Política de promoción injusta
			Se dan ascensos con regularidad

Piense en la mayoría de las personas con las que trabaja en la actualidad o en las personas que conoce gracias a su trabajo. ¿Hasta qué punto las palabras siguientes describen a estas personas? En el espacio en blanco, junto a cada palabra o frase, ponga:

Y	Si describe bien a las personas con las que usted trabaja	*Personas con las que trabaja*	
N	Si NO las describe		Aburridas
?	Si no está seguro		Responsables
			Inteligentes
			Hablan demasiado

El IDT mide los cinco aspectos de la satisfacción laboral mencionados anteriormente. La utilización de descriptores positivos y negativos dentro del IDT proporciona un balance y permite evitar los problemas relacionados con otras mediciones. Los adjetivos seleccionados para el IDT permiten que se utilice en cualquier situación de trabajo y con cualquier grupo de empleados.

Los investigadores (Weiss *et al.*, 1977) han desarrollado otra herramienta de medición: el Cuestionario de Satisfacción de Minnesota. Utiliza un método diferente para obtener las respuestas. La Tabla 1.9 muestra algunos ejemplos de las preguntas de este instrumento. Su formato permite un acuerdo parcial por parte del respondedor con los diferentes elementos que componen los aspectos de la satisfacción laboral. Aunque este método requiere más tiempo que el IDT, también proporciona resultados muy confiables.

Tabla 1.9 Extracto del Cuestionario de satisfacción de Minnesota

	Insatisfecho	Algo satisfecho	Satisfecho	Muy satisfecho	Extremadamente satisfecho
La seguridad en el empleo	1	2	3	4	5
El salario por el trabajo que hago.	1	2	3	4	5
Las condiciones de trabajo (calefacción, iluminación, ventilación, etc.)	1	2	3	4	5
Las posibilidades de ascenso en este trabajo	1	2	3	4	5
Los conocimientos técnicos de mi supervisor	1	2	3	4	5

Fuente: Weiss, D.J., Davis, R.V., England, G.W. y Lofquist, L.H. (1977) *Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire (Minnesota Studies in Vocational Rehabilitation*, No. 22). Minneapolis, MN: Universidad de Minnesota Industrial Relations Center. Work Adjustment Project. Reproducido con permiso. Derechos de autor 1977 por Vocational Psychology Research, Universidad de Minnesota.

Problemas con el Uso de Cuestionarios

El uso de cuestionarios parte del supuesto de que los empleados no sólo están dispuestos a describir sus sentimientos acerca del trabajo de manera precisa, sin distorsiones, sino que son capaces de hacerlo. Se sabe que los empleados, con frecuencia, distorsionan la información sobre sus tareas por una serie de motivos, entre los cuales se destaca el miedo a perder su trabajo por expresar sus opiniones honestas. Además, los diferentes elementos del cuestionario no tienen el mismo significado para todos los empleados. Lo que a usted le parece fascinante puede ser monótono y aburrido para sus colegas. Las preguntas del cuestionario tienen diferentes interpretaciones, y los resultados de la investigación pueden prejuzgarse de modo sistemático. Estos son posibles problemas para los investigadores que estudian la satisfacción laboral que para los gerentes que desean determinar la satisfacción de sus empleados.

1.5 Avances en el Estudio de las Actitudes Laborales de los Empleados

La satisfacción laboral es una actitud esencial del empleado, que se correlaciona con la eficacia operativa y la ventaja competitiva. Puede predecir la rotación, el ausentismo, la salud física y emocional, el desempeño y la percepción de la justicia de los sistemas de compensación de los empleados. Junto a la satisfacción laboral, se procedió al estudio sistemático de otras dos actitudes de los empleados: el compromiso con la organización y la participación en el trabajo. Procedamos a su análisis individual.

1.5.1 El Compromiso con la Organización y sus Consecuencias para los Empleados y la Organización

El profesor Porter *y colaboradores* (1974) definen el compromiso con la organización como el nivel de devoción del empleado con la organización. Posee tres componentes: 1) creer en los objetivos y los valores de la organización, y aceptarlos, 2) estar dispuesto a realizar un esfuerzo considerable por la organización y 3) querer seguir siendo miembro de la organización. El compromiso con la organización trasciende la lealtad con la compañía. Se puede notar cuando los empleados promueven activamente la organización ante las partes interesadas o ante aquellos que se ven afectados por las acciones de la organización. En otras palabras, el empleado comprometido defiende la reputación de su empleador frente a las críticas. También se observa en la voluntad de un empleado por dar algo de sí mismo a la organización (por ejemplo, apoyar el desarrollo de un "protegido" siendo su mentor). Cuando un empleado defiende a su compañía, promueve sus valores y aconseja a los recién llegados, está reforzando su compromiso con la organización y adaptándose a los valores de la organización. Frederick Ashley demuestra estar comprometido con la organización. Intente encontrar en la historia de Frederick ejemplos de sus componentes.

> Frederick es una excepción en una época en la cual la mayoría de la gente cambia con frecuencia de empleo. Tiene 78 años y admite con orgullo que es un hombre de la compañía y que siempre lo será. Cuando dejó su trabajo como vendedor en Gerhart, Ltd. en 2011, se jubiló de la única compañía en la que había trabajado durante toda su vida. Detrás quedaba un grupo de empleados a los que llamaba "su familia" y, en su fiesta de despedida, les dijo a todos: "Estoy muy triste por tener que irme, de verdad lo estoy. Es tiempo de que siga adelante y le dé una oportunidad a alguien nuevo". Este ex vendedor, que había pasado la mayor parte de su existencia vendiendo la maquinaria de la compañía, recordaba su vida y su trabajo con emoción y nostalgia. Al decir las siguientes palabras, se puede notar un dejo de tristeza: "Llegué a tomarle mucho cariño a mi trabajo, a la compañía y a la gente con la que trabajé durante los últimos sesenta años. En muchos casos, atendí a los mismos clientes durante más de treinta años. Ellos entienden cómo funciona nuestro negocio. Muchos de ellos ya nos compraban herramientas antes de que yo llegara. Así fue como empecé. Trabajé en la tienda y, después, en la oficina, durante treinta años, antes de pasar a las ventas".
>
> Frederick continuó: "Ya es tiempo de que descanse un poco. Vine muchas veces a trabajar resfriado o con dolor de estómago". No lo dice abiertamente, pero está claro que disfruta proyectando la imagen de un hombre de la compañía. Este hombre de la compañía se levantaba a las 4:00 AM para ir al trabajo y analizar las cuentas de los clientes. Según Frederick: "A veces, por divertirme, me levantaba más temprano para ser el primero en llegar. Supongo que, con el paso del tiempo, acabé teniendo fama de madrugador".
>
> Frederick vive a unos cinco kilómetros de la oficina. No tiene planes para el futuro, salvo ir tomándose la vida como venga, trabajar en su jardín y visitar a sus hijos.
>
> Mirando por la ventana de su oficina, Frederick medita: "Me jubilé porque pensé que ya no me quedaban muchos años; ya estaba llegando a esa edad. Quiero pasar más tiempo con mi mujer. Nos gusta comer fuera y viajar".
>
> Frederick admite que le cuesta trabajo acostumbrarse a una vida de ocio. No lo entusiasma mucho la idea de levantarse tarde y echa de menos el trabajo. Admite sin pensar en nadie en particular: "Supongo que me acostumbré demasiado a los sonidos de la oficina". Confiesa que echa de menos el horario de trabajo y que se siente un poco solo después de seis décadas de trabajar para la misma compañía.

Al responder una pregunta de un nuevo empleado, Frederick dice: "Disfrutaba mucho de mi trabajo y me encantaba la gente con la que trabajaba. Mi trabajo nunca fue una carga para mí. Yo amaba lo que hacía, y siempre me sentí bien haciéndolo". Frederick comenta que su jefe le dijo que, si la jubilación no le sienta bien, puede volver al trabajo cuando quiera. "Me dijeron que podría volver a hacer lo mismo que hacía antes sin ningún problema. Eso me hace sentir que me necesitan", comenta Frederick.

El compromiso con la organización es diferente de la satisfacción laboral porque involucra una perspectiva más amplia que abarca toda la organización. Intente identificar los tres elementos de actitud laboral en la reacción de Frederick respecto de su vida en el trabajo). La satisfacción laboral es un concepto más estrecho porque se centra en las reacciones de los empleados respecto de sus trabajos. La satisfacción laboral sufre fluctuaciones a corto plazo que dependen de las condiciones inmediatas relacionadas con el puesto (por ejemplo, la percepción de equidad). Por el contrario, el compromiso con la organización se desarrolla a lo largo del tiempo, de manera lenta pero firme. Así, es posible que un empleado esté satisfecho con su trabajo pero que no haya acumulado experiencia laboral suficiente como para estar comprometido con la organización. Esto explica hasta cierto punto por qué los empleados cambian de compañía, aun cuando estaban satisfechos con su trabajo anterior. Aquellas personas que desarrollan su carrera profesional dentro de una organización determinada eventualmente adquieren un mayor compromiso con ella. Quienes cambian de empleo con frecuencia no se quedan el tiempo suficiente en la organización para llegar a adquirir este compromiso. Los gerentes capaces pero inquietos tampoco experimentan esta actitud laboral de compromiso.

Los períodos de incertidumbre económica desgastan el compromiso con la organización, ya que se deteriora la percepción de los empleados sobre la calidad de las relaciones laborales y aumenta el miedo a un incremento en el desempleo. Las personas que alguna vez dieron por sentado sus trabajos o aumentos de salario se sobresaltan ante la realidad de gran desempleo y downsizing corporativo. La inseguridad económica entre los empleados que permanecen en sus trabajos aumenta cuando las condiciones económicas están en declive.

Las oleadas de downsizing (recortes de personal) y de fusiones destruyen el compromiso de los empleados con la organización. La globalización constante expone las compañías a la competencia de rivales más eficaces y con menos costos. Las grandes compañías globales de transporte por aire han experimentado dificultades económicas recientemente, y no es ninguna sorpresa que la suma de sus pérdidas durante el período 2001-2006 supera la suma de las ganancias entre 1938 y 2000. En las caídas económicas, los accionistas siempre exigen a los directivos que realicen downsizing para que la firma vuelva a ser rentable. Los gerentes y ejecutivos acceden, el compromiso de los empleados con la organización se desmorona, y el buen servicio a los clientes de la firma se va por la borda.

¿Cómo se Beneficia la Organización con el Compromiso?

Una vez que los empleados se identifican con los objetivos y los valores de la organización, es mucho menos probable que abandonen su empleo, incluso durante períodos de insatisfacción laboral (no se rinden y esperan que las cosas mejoren). Los empleados con mayor compromiso tienen un mejor desempeño, y usualmente se esfuerzan más por encontrar formas creativas de ser productivos. Al participar del establecimiento de objetivos, establecen metas más ambiciosas y tienen una mayor tendencia a interpretar los objetivos de la organización en términos personales (*Mis esposa utiliza los productos de la compañía, y a mis hijos también les encantan*). Los empleados comprometidos son firmes defensores de los productos,

de los servicios y de las políticas de la firma. Está claro que muchas de estas ventajas corren el riesgo de desaparecer en aquellas organizaciones que intentan mejorar su competitividad mediante la aplicación de downsizing, en vez de invertir en capacitación y desarrollar una fuerza laboral (aumentar el compromiso con la organización).

1.5.2 La Participación en el Trabajo y sus Consecuencias

La participación en el trabajo se define como el grado de identificación del empleado con su trabajo, de participación activa en el mismo y de consideración de su trabajo como determinante clave de su autoestima (Steers, 1981). La participación en el trabajo está determinada por las características del puesto en cuestión, mientras que el compromiso con la organización está mucho más relacionado con las características de la firma. La participación en el trabajo es un componente central de la satisfacción con la vida (Rabinowitz y Hall, 1977). Cuando se activa en los empleados, la participación en el trabajo fortalece su deseo de estar física y psicológicamente involucrados con su trabajo (para anticipar resultados favorables de trabajo). La participación en el trabajo contribuye a las percepciones de autoestima, y es posible notar cuándo está presente, porque el empleado participativo se describe a sí mismo en términos relacionados al trabajo. De hecho, muchos de los que nos sentimos absortos en nuestro trabajo solemos describirnos a nosotros mismos en función de nuestra ocupación profesional.

Volviendo al problema de downsizing, es posible que la participación en el trabajo sea menos riesgosa que el compromiso del empleado con la organización. Es posible que un empleado siga participando muy activamente en su trabajo, aun cuando esté preocupado por su seguridad económica y su futuro laboral. Sin duda, debido a las exigencias que plantea un trabajo muy absorbente, el empleado puede encontrar en él una suerte de refugio que le ayude a olvidar por un tiempo sus temores de perder el empleo.

¿Cómo Pueden Aumentar los Directivos los Niveles de Compromiso con la Organización y la Participación en el Trabajo?

Recuerde que estas dos actitudes laborales tienen distinto origen (la organización y el puesto de trabajo, respectivamente). Los gerentes orientados a la Teoría Y que deseen influenciar en estos dos aspectos deben realizar lo siguiente:

1. **Demostrar un interés sincero por el bienestar de sus empleados (empatía).** Para aumentar el compromiso, el gerente puede hacer hincapié en la planificación de la trayectoria profesional en el desarrollo del empleado. Para desarrollar la participación en el trabajo, el gerente puede pedir la opinión de sus empleados para hacer las tareas más interesantes y desafiantes.
2. **Dar oportunidades a los empleados para que logren sus metas personales.** Si un empleado competente quiere más responsabilidades, quizás para incrementar sus posibilidades de obtener una promoción, el gerente debe rediseñar el trabajo de este empleado para hacerlo más desafiante y significativo. Luego puede mostrarle al empleado como agrega valor a la eficacia operativa y la ventaja competitiva (conectar el éxito de la compañía con el compromiso con la organización).
3. **Modificar los trabajos de manera que los empleados puedan obtener más recompensas intrínsecas.** Muchos empleados quieren controlar personalmente su trabajo. Un gerente eficiente da a sus empleados la oportunidad de participar en el proceso de toma de decisiones para responder a sus necesidades (incremento de la participación en el trabajo a corto plazo).

4. **Buscar la manera de recompensar a sus empleados e interactuar con ellos regularmente.** Si los directivos no están disponibles cuando los empleados tienen un problema en su trabajo, ambas actitudes laborales pueden dañarse (o volverse negativas). Además, si los gerentes solo aparecen cuando hay problemas, los empleados puede empezar a asociarlos a las consecuencias negativas como el castigo o la crítica, con lo cual no se obtiene ni compromiso ni participación. A largo plazo, la percepción de los empleados sobre la equidad y el equilibro de los gerentes aumentará el compromiso con la organización.
5. **Delegar una cantidad razonable de autoridad a los empleados, siempre que sea posible.** El compromiso con la organización y la participación en el trabajo incrementa en aquellos empleados que se sienten más capaces y seguros de sí mismos en el trabajo.

¿Qué es un Contrato Psicológico y cómo la Nueva Generación de Trabajadores los está Cambiando?

Los dos elementos centrales que respaldan y mantienen el contrato psicológico (relación) entre el empleador y el empleado son: el compromiso con la organización y la participación en el trabajo. El tercer elemento es el conjunto de incentivos económicos que mantienen el carácter voluntario de esta relación Hemos discutido cómo el compromiso con la organización y la participación en el trabajo del empleado se conforman como consecuencia de la creciente experiencia con su tarea y con la firma, por ejemplo, sus políticas, métodos y cultura. Al comienzo de cualquier relación laboral, el recién llegado no comprende completamente todos los detalles de la tarea y de la firma. Por lo tanto, el conjunto de incentivos económicos tiene un papel temprano e importante en su nivel de satisfacción laboral. A medida que acumula más experiencia y comodidad en la tarea y en la firma, los incentivos económicos de a poco van perdiendo importancia, y el compromiso con la organización y la participación en el trabajo se vuelven más convincentes y pertinentes. Esto no quiere decir que los incentivos económicos ya no motivarán al empleado. Más bien, significa que los aspectos psicológicos de la participación en el trabajo y el compromiso con la organización se vuelven más numerosos, claros y pertinentes en la evaluación continua del empleado sobre la calidad de la relación laboral dinámica.

Consideremos por un momento cómo los grandes grupos demográficos de adultos y personas casi adultas están configurando el contrato psicológico y las actitudes laborales centrales de este. La generación Y (personas nacidas entre 1989 y 1994), también llamada "Milenaria", creció durante el nacimiento de la Internet, el ascenso de Estados Unidos como la única superpotencia del mundo y el hundimiento de la Unión Soviética. Los Milenarios son aquellas personas en sus años 20 que rechazan los valores y los métodos de sus abuelos baby boomer, nacidos entre 1946 y 1964. La mayoría de los baby boomer creció durante la tranquila década de 1950 y adquirieron su egocentrismo durante las exitosas protestas contra la guerra de los años '60. La Generación X se preocupa por muchas de las mismas cosas que los baby boomers, sin embargo, los Milenarios rechazan muchos de sus hábitos y valores. De hecho, se los puede escuchar describir a los baby boomers y a la Generación X (sus padres) como egocéntricos, inconstantes, poco prácticos y un poco desesperados también.

Según encuestas recientes realizadas en Australia, los propietarios de negocios describen a los Milenarios como "exigentes, impacientes y con poca habilidad para comunicarse". A pesar de sus niveles de educación, los Milenarios se descontentan fácilmente y rechazan rápidamente comportamientos corporativos necesarios y bien entendidos. Muchos empleadores australianos añaden que aquellos Milenarios con movilidad y participación en sus trabajo, usualmente son energéticos y entusiastas para correr riesgos. Este patrón también puede verse en los Milenarios del Reino Unido. Los empleadores los describen como ambiciosos, conocedores de marcas y listos para cambiar a una tarea más desafiante y provechosa. Lo que resulta interesante es que estas personas son menos leales a sus empleadores y son rápidos en aclarar que sus trabajos dicen poco sobre su personalidad.

En los Estados Unidos, la Generación Y es la "generación de red inalámbrica", en el sentido de que el 97% de ellos posee computadores y teléfonos celulares y más del 76% utiliza los mensajes de texto muchas veces al día. Utilizan los sitios web como fuente principal de noticias, y un tercio de ellos posee un blog, mientras que solo el 45% los lee con regularidad. El 75% de los estudiantes universitarios de EE.UU tiene una cuenta de Facebook o MySpace, y el mismo porcentaje posee algún dispositivo portátil de música o teléfono celular.

Los baby boomers se están retirando de las bolsas de trabajo a un ritmo creciente y están siendo reemplazados por la Generación Y. Aquellos pertenecientes a la Generación X aún les quedan 20 años de trabajo, y los más ambiciosos e inteligentes están ascendiendo rápidamente en el escalafón corporativo. Esta situación tan incierta crea una poderosa fuerza de cambio al contrato psicológico entre los empleados y sus firmas. Los baby boomers ansían su jubilación y su buena salud, a pesar del hecho de tener pocos ahorros para asegurar alguna de estas dos. La generación X probablemente admite que deban ahorrar más, pero razonan que aún tienen 20 años para lograr un buen plan de jubilación y cobertura médica. Son los jóvenes de la Generación Y quienes están provocando cambios radicales en el contrato de empleo.

El artículo de *Wall Street Journal* sobre "carnada" para la Generación Y resume cómo está cambiando el contrato de empleo. La periodista Sarah Needleman (2008) habla de Jenny Balaza, quien dejó su puesto en Ernst & Young's Washington por tres meses para ofrecer sus servicios de contabilidad a una pequeña editorial de Buenos Aires con dificultades y describe su experiencia como "los mejores tres meses de mi vida". El despacho de auditoría pagó por sus gastos de transporte y de vivienda y le garantizaron que conservaría su puesto cuando regresara. Esta corta historia subraya la cuestión sobre el tipo de contrato de empleo que la Generación Y espera. Los programas de voluntariado patrocinados por el empleador son fuertes ventajas al momento de reclutar, y las firmas reconocen que es buen negocio prestar empleados hábiles a negocios en dificultados y a empresas sin fines de lucro. Estos programas fusionan los valores y las creencias de la Generación Y con el componente de responsabilidad social del modelo de la firma. Las siguientes declaraciones del 79% de personas entre 13 y 25 años subrayan este vínculo emergente sinérgico: "Prefiero trabajar para una compañía a la cual le importa su efecto o contribución a la sociedad".

La periodista del *Wall Street Journal* comenta en su artículo que los miembros de la Generación Y no quieren "dejar sus valores en la puerta". La respuesta de compañías como PNC Financial Services Group es diseñar programas de voluntariado que permiten a los empleados elegir entre 200 empresas estadounidenses sin fines de lucro, en las cuales pueden aplicar sus habilidades específicas a desafíos en desarrollo, o pueden elegir proyectos que no estén relacionados con su conjunto de habilidades. United Parcel Service y Pfizer Corporation han comenzado a reemplazar sus programas anticuados de concesión corporativa a favor de programas de voluntariado en base a las habilidades, los cuales les permite a sus empleados aplicar sus conocimientos a problemas como la distribución de comida a albergues para personas sin hogar o la gestión de cadenas de suministro para fundaciones de cáncer de mamas. Ambas compañías están muy satisfechas con los resultados de sus programas, y notan que estas tareas voluntarias producen trabajadores con más talento, mejores habilidades de liderazgo y "un mejor sentido estratégico para desenvolverse en diferentes ambientes".

Resumen

- El campo del comportamiento organizacional es una ciencia social que estudia el comportamiento de las personas en el trabajo. Estudia la relación entre la eficacia operativa y las necesidades de los empleados. Todos los aspectos relativos al desempeño de la organización se relacionan con el primero, mientras que las actitudes laborales, tales como la satisfacción laboral, el compromiso con la organización y la participación en el trabajo, se refieren al último.
- A diferencia del CO, la gestión se ocupa de lograr los objetivos de la organización mediante las personas. Se centra en los componentes técnicos, conceptuales y humanos del funcionamiento organizacional. El trabajo del gerente del siglo XXI se basará en sus habilidades para entrenar, integrar y resolver conflictos. Los antiguos requisitos del puesto, tales como dar órdenes, decidir ascensos y tomar decisiones autocráticas, irán perdiendo importancia.
- El ritmo del cambio en las funciones del gerente se está acelerando, debido a la interacción de factores como la diversidad del personal (Generación Y), la demanda creciente de mejores productos y servicios, la competencia internacional y la filosofía de la Teoría Y.
- Los valores son creencias perdurables que pueden ser de naturaleza instrumental o terminal. Los valores instrumentales representan los medios para lograr los objetivos de vida, y los valores terminales son los objetivos de vida en sí. A medida que las personas crecen, pasan por tres etapas de desarrollo moral. Algunos adultos nunca desarrollan sistemas éticos completamente funcionales.
- El concepto de locus de control hace referencia a lo que cada persona considera la causa de los resultados que se obtienen a lo largo de la vida. Las personas "internas" creen en la causalidad del comportamiento personal, mientras que las "externas" creen en la causalidad de las fuerzas del entorno. Los internos relacionan la responsabilidad con los resultados en la vida, pero, para los externos, los resultados son fuerzas y hechos fuera de su control.
- La extroversión y la introversión tienen que ver con nuestra necesidad de estimulación sensorial externa. Los introvertidos evitan el "ruido social" mientras que los extrovertidos lo aprovechan. Estos factores pueden afectar el desempeño en el trabajo, si el puesto está diseñado para tener una mayor o menor estimulación social.
- El maquiavelismo es la necesidad de controlar, manipular o influir en los demás para conseguir objetivos personales. El maquiavélico elevado se nutre y se aprovecha de aquellos casos en los que las circunstancias organizacionales no están estructuradas.
- La emocionalidad es la tendencia de los empleados de preocuparse, deprimirse, enojarse o sentirse avergonzados a causa de sentimientos internos de insuficiencia (baja autoestima) Los empleados estables son calmos, relajados, seguros y reflexivos. La inteligencia emocional refleja la estabilidad, y aquellos que la poseen son honestos sobre sí mismos, demuestran empatía hacia los demás y saben cómo usar las emociones para resolver problemas y lograr objetivos.

- La necesidad de logros, de asociación y de poder son factores importantes que conforman el comportamiento de los empleados. Los empleados con gran necesidad de logros (nLog) pueden convertirse en empresarios si su actual trabajo los decepciona. Los empleados con gran necesidad de asociación (nAso) estimula el comportamiento de apoyo y colaboración dentro en grupos de trabajo. Los empleados con gran necesidad de poder (nPod) manifiestan en forma personalizada o socializada sus necesidades de poder. El poder socializado, empleado adecuadamente por ejecutivos superiores, puede energizar la fuerza laboral y construir ventaja competitiva.
- La satisfacción laboral se compone de los siguientes factores: el salario, la promoción, los compañeros, los supervisores y el trabajo en sí. La satisfacción laboral experimentada por el empleado está determinada por el reto laboral que plantea el puesto, la claridad del trabajo, la supervisión y los incentivos. Los años de carrera profesional y las expectativas laborales de la persona también son determinantes importantes de la satisfacción laboral. La satisfacción laboral no se relaciona directamente con el desempeño. La conexión está definida por la disponibilidad de recompensas intrínsecas y extrínsecas, y por la percepción de los empleados sobre si estas se distribuyen de manera justa o no.
- El compromiso con la organización hace referencia a la coincidencia del empleado con los objetivos de la organización, así como a su interés en esforzarse en pro de la organización y su deseo de pertenecer a ella. El compromiso con la organización tarda más en desarrollarse que la satisfacción laboral, pero una vez formado, es más resistente a los cambios.
- La inseguridad económica (la pérdida de empleos por la implementación de downsizing) amenaza el bienestar de los empleados. El compromiso con la organización de aquellos empleados que permanecen en su puesto tras una reestructuración o un proceso de downsizing, con frecuencia, experimenta una drástica disminución (porque el contrato psicológico es menos confiable).
- La participación en el trabajo se desarrolla mediante la tarea que cada uno realiza y afecta la percepción que tiene el empleado de su propio valor y el deseo de participar en las decisiones laborales. Un empleado puede sentir que participa plenamente en su trabajo sin estar comprometido con la organización. Así pues, es posible que los efectos negativos en el nivel de satisfacción laboral de los empleados, debido a los procesos de downsizing, los procesos de reingeniería y otras reestructuraciones empresariales, sean menos importantes o menos duraderos.

Preguntas de Repaso

Preguntas Verdadero o Falso

1.1 El desarrollo del campo del comportamiento organizacional se debe a la necesidad de los directivos de entender la motivación y la satisfacción laboral de los empleados. ¿V o F?

1.2 El CO es una disciplina aplicada que se ocupa de las cuestiones relacionadas con las necesidades de los empleados y la eficacia operativa. ¿V o F?

1.3 El CO no se ocupa de los factores que determinan la satisfacción o la insatisfacción de los estudiantes con los cursos que siguen en la universidad. ¿V o F?

1.4 Los directivos no necesitan tanto de las teorías del CO, pues su trabajo está fundamentalmente orientado hacia la acción. ¿V o F?

1.5 La opción de que un ingeniero con un locus de control interno busque información fuera de su entorno laboral es mucho más probable que la opción de que un ingeniero con un locus de control externo lo haga. ¿V o F?

1.6 Los empleados extrovertidos buscan más estimulación en su entorno social que los introvertidos. ¿V o F?

1.7 Un empleado maquiavélico sigue los objetivos de la compañía, especialmente si su entorno laboral carece de estructuración y sólo recibe retroalimentación de manera esporádica. ¿V o F?

1.8 Una buena regla para seguir cuando se supervisa a los empleados es: tratar a todos los empleados de la misma manera. ¿V o F?

1.9 Los directivos que obtienen buenos resultados son los que saben delegar autoridad en sus subordinados. ¿V o F?

1.10 Las personas que tienen una fuerte necesidad de asociación están muy motivadas para mejorar la armonía del grupo o equipo. ¿V o F?

1.11 La necesidad de poder de una persona es más valiosa para la firma si se expresa como una necesidad de poder personalizada. ¿V o F?

1.12 La satisfacción laboral es menos sensible a las recompensas extrínsecas que a las intrínsecas. ¿V o F?

1.13 La satisfacción laboral es importante para eficacia operativa porque está relacionada con el ausentismo laboral, con el número de quejas y con la rotación de empleados. ¿V o F?

1.14 Las comparaciones de equidad entre las recompensas recibidas y el esfuerzo realizado son importantes componentes de la relación satisfacción laboral-desempeño. ¿V o F?

1.15 El compromiso con la organización comprende tres factores de alta volatilidad. ¿V o F?

1.16 La satisfacción laboral y el compromiso con la organización están relacionados con las mismas propiedades de las organizaciones. ¿V o F?

1.17 La participación en el trabajo está siempre presente cuando un empleado se encuentra satisfecho con su trabajo. ¿V o F?

1.18 La dimensión menos importante de la participación en el trabajo es la idea de que este contribuye a desarrollar nuestro concepto de autoestima. ¿V o F?

1.19 La capacitación en cuanto a los valores en las organizaciones globales puede enfatizar con seguridad los valores instrumentales sólo en el caso de directivos desplazados al exterior. ¿V o F?

1.20 La incertidumbre económica plantea una amenaza más seria para el compromiso con la organización que para la participación en el trabajo. ¿V o F?

1.21 Los gerentes maquiavélicos elevados demuestran una fuerte inteligencia emocional. ¿V o F?

1.22 El componente afectivo (aspecto emocional) de una actitud tiene poco que ver con el comportamiento observado. ¿V o F?

1.23 Los gerentes con una necesidad de poder personalizada probablemente no hayan progresado más allá de los estados preconvencionales de desarrollo moral. ¿V o F?

Preguntas con Respuestas Múltiples

1.24 La perspectiva de valores del comportamiento humano explica las acciones de los empleados en términos de:

A. Diseño del trabajo.
B. Desarrollo moral.
C. Estructura organizacional.
D. Los sistemas de autoridad de la organización.
E. Las relaciones con los compañeros y la dinámica de grupo.

1.25 El CO es un campo de estudio que se ocupa por igual de lo siguiente:

A. Cuestiones "micro" y "macro", tales como la motivación de los empleados y el diseño de la organización.
B. Los esfuerzos para mejorar la productividad y la calidad.
C. Entender las necesidades de los empleados y los requisitos de la gestión para resolver problemas técnicos.
D. Cuestiones externas sobre el entorno y la ética de la gestión.
E. A y C.

1.26 Las diferencias individuales (dimensiones de personalidad) se definen como:

A. Los componentes fundamentales del paradigma de modificación del CO.
B. Conceptos primarios en la teoría "psicodinámica" del desarrollo de la personalidad.
C. Aspectos básicos de la naturaleza humana que predicen el comportamiento de los empleados en el entorno laboral.
D. A y B solamente.
E. ninguna de las anteriores.

1.27 Las personas con un locus de control interno:

A. Muestran un alto grado de ansiedad y de tensión.
B. Suelen estar inquietos y agitados en el trabajo.
C. Prefieren sistemas de gestión participativos.
D. demuestra una baja inteligencia emocional.
E. Creen que los resultados dependen de la suerte, más que del esfuerzo.

1.28 Según las investigaciones realizadas en cuanto a las necesidades socialmente adquiridas, los altos directivos exitosos suelen tener una fuerte necesidad de:

A. Dominio.
B. Logros.
C. Asociación.
D. Seguridad.
E. Aversión al riesgo.

1.29 Un gerente con una fuerte necesidad de poder personalizada preferiría:

A. Controlar a los demás, antes que establecer objetivos estimulantes para el grupo de trabajo.
B. Buscar ocasiones para mejorar la comunicación, antes que obtener el reconocimiento de sus superiores por medio de ascensos.
C. Recibir rápidamente retroalimentación sobre su desempeño, en lugar de tener subordinados leales y dedicados.
D. Asumir responsabilidad individual, antes que controlar a los demás.
E. Participar en actividades comunitarias.

1.30 Según las investigaciones sobre comportamiento organizacional, la relación entre la satisfacción laboral y el desempeño laboral es:

A. Fuerte y directa.
B. Indirecta y no siempre constante.
C. Fuerte y negativa.
D. Positiva para los empleados jóvenes y negativa para los mayores.
E. Imposible de medir.

1.31 Un gerente con necesidad de poder socializada, que haya obtenido varios ascensos, tendrá una opinión favorable en cuanto a:

A. Aquellos empleados que estén muy interesados en su trabajo y en los objetivos laborales de sus departamentos.
B. Aumentar los objetivos de desempeño del departamento y hacer que las primas de los empleados dependan de la consecución de esas metas.
C. Los empleados que hayan expresado voluntariamente su lealtad personal al líder y que valoren las metas de este y de los miembros de su unidad de trabajo.
D. Solo A y C.
E. Ninguna de las anteriores.

1.32 El CO y la gestión de la fuerza laboral se han centrado en los siguientes aspectos, excepto:

A. La satisfacción laboral de los empleados.
B. El comportamiento de grupos reducidos.
C. La dinámica del poder y de la influencia.
D. Las relaciones entre líderes y seguidores.
E. La ingeniería de producción y el diseño asistido por computadora.

1.33 ¿Cuál de las afirmaciones siguientes es cierta con respecto a la gestión de la calidad total?

A. El control de calidad es responsabilidad de los especialistas que controlan la calidad de los productos en cuanto salen de las líneas de montaje.
B. La calidad es una característica del diseño que es responsabilidad de todos los empleados y directivos.
C. La calidad es una herramienta de gestión que ayuda a los directivos a comunicarse de manera más eficaz con sus empleados.
D. Los programas de gestión de la calidad total sólo pueden implantarse en organizaciones muy burocratizadas y automatizadas.
E. Las mejoras de calidad deben realizarse sólo al comienzo de las operaciones de producción si se desea que sean permanentes.

Preguntas de Ensayo Breve

1.34 ¿Con qué tipo de problemas se enfrentaría un supervisor si todos sus subordinados tuvieran un locus de control externo? ¿Existen medidas que un supervisor puede adoptar para influir sobre las ideas que tienen sus empleados acerca de los factores que determinan los resultados en el trabajo?

1.35 Desarrolle un informe acerca de las teorías actuales acerca de la relación entre el desempeño profesional y la satisfacción laboral. Si un supervisor opina que "un empleado feliz es un empleado productivo", ¿con qué tipo de problemas puede encontrarse? No se olvide de recalcar en su respuesta el rol que desempeñan las recompensas.

1.36 En su opinión, ¿cuál es la necesidad socialmente adquirida de más valor?

1.37 ¿Cómo cambió el trabajo del gerente tras los procesos de downsizing?

1.38 Comente algunos de los factores que podrían definir la importancia otorgada por una compañía a los valores terminales e instrumentales en su declaración de misión. ¿Cómo se prepara una declaración de misión que sea apropiada en una compañía global?

Caso Práctico 1.1: Cómo Lidiar con un Empleado Emocional en el Entorno Laboral

El comportamiento emotivo de los empleados es un desafío común para cualquier gerente. Puede manifestarse o detectarse fácilmente, o puede ser sutil, ya que los trabajadores emocionales (quienes temen al rechazo en el lugar de trabajo) a menudo dirigen su confusión subconsciente hacia su interior para esconderla y negar su existencia. Con el tiempo, las personas con fragilidad emocional son menos capaces de esconder su obvia aflicción psicológica, física y actitudinal, y aparece como una combinación de los síntomas que se presentan en Tabla 1.10.

Tabla 1.10 Indicadores de fragilidad emocional

1	Trastornos de estado: desesperanza persistente, desesperación o tristeza (efecto de indiferencia).
2	Cambio de personalidad: languidez, distancia de las actividades y relaciones placenteras, aislamiento autoimpuesto, evasión de contacto con otros (sigilo), incapacidad de escuchar o estar sentado.
3	Deterioro en el desempeño: incumplimiento de plazos, tardanzas, ausentismo, bajo espíritu de trabajo, ausencia en reuniones importantes, delegación inapropiada o ineficiente de la responsabilidad, sensibilidad indebida a las críticas y a la retroalimentación de desempeño.
4	Deterioro en la apariencia: aumento o pérdida de peso, poco aseo personal, apariencia sucia y desaliñada.
5	Abuso de sustancias: tomar o utilizar drogas en el trabajo o durante la hora de almuerzo, adicción al alcohol, a los analgésicos o a los fármacos contra la ansiedad.

Puede haber empleados con los síntomas mencionados entre sus colegas de trabajo, así que reflexione sobre este fenómeno generalizado. Cuando se les pregunta en privado sobre sus vidas (en un ambiente donde se puede percibir seguridad psicológica), los empleados con fragilidad emocional usualmente cuentan que no duermen bien porque batallan contra la ansiedad que deriva de su inseguridad laboral y financiera. A medida que estas preocupaciones aumentan en cantidad y gravedad, los empleados emocionales sufren una falta de confiabilidad en sí mismos paralizante (quedan atrapados en un ciclo de retroacción: más síntomas provocan más falta de confiabilidad y viceversa). Los primeros indicios de fragilidad emocional en los empleados son las acciones como comenzar repentinamente a quedarse hasta tarde o trabajar muy duro (sobrecompensación), llegar tarde, estar abatido y distante con el trabajo y mostrar un fastidio desproporcional a las demandas del trabajo (reactividad).

Cómo ayudar a los empleados frágiles a conectarse nuevamente con sus trabajos

Si detecta las formas de deterioro mencionadas en Tabla 1.10 (y actúa al respecto), entonces su posibilidades de ayudar a un empleado con fragilidad emocional a volver a conectarse con su trabajo aumentarán. Si decide intervenir, puede lanzar un "plan de rescate" transmitiendo un "sentimiento de comprensión" (empatía) al empleado afligido. Su apoyo empático retarda o frena su sensación creciente de soledad y aislamiento autoimpuesto. Para comenzar en la dirección correcta, puede preguntarle a su empleado cómo se encuentra. Esta es una forma no intrusiva de introducir una comunicación basada en empatía en lugar de demandar una respuesta (o crear designaciones como "enfermedad mental"), lo cual, probablemente, solo vuelva a causar su aislamiento autoimpuesto. Limítese a describir el comportamiento el lugar de utilizar

designaciones, ya que lo primero se alinea y apoya su tono empático. Expliquemos este punto una vez más con un ejemplo. Usted no debe decir: "Creo que usted es anoréxico/a". En su lugar, debe decir: "Me preocupa su pérdida de peso, quizás esté perdiendo demasiado peso". Recuerde, la empatía (la disminución de distancia emocional) siempre evita que se cree un estigma.

Si su compañero de trabajo o subordinado puede percibir su preocupación, puede que decida buscar asistencia profesional a través de un terapeuta licenciado o el programa de asistencia al empleado de la compañía. Esto, con seguridad, sería un paso importante en la dirección correcta. Tenga presente que si acepta de forma impulsiva ayudar al empleado fuera del trabajo está yendo *en la dirección incorrecta*. Este paso equivocado le daría una impresión equivocada a su compañero de trabajo o subordinado propenso a la dependencia, y pensaría que está bien depender de usted mucho más de lo que esperaba. En seguida perdería el control de la relación de ayuda, y su autoridad sería socavada (quizás junto con otras cosas también). Su consideración por un empleado afligido deben mantenerse centrada en el trabajo y orientada al desempeño. Usted es un gerente o ejecutivo, no es un terapeuta profesional y entrenado, y debe dejarlo en claro desde temprano si siente que su subordinado comienza a depender de usted. Si se sumerge en los problemas de su empleado frágil, llamando doctores, organizando citas, siendo un "asesor después de hora", quiere decir que ha asumido el "deber de ayudar". Este deber después continua, y, en el futuro, puede ser demandado por negligencia si decide suspender su asistencia. En este caso, recuerde: "Toda buena acción tiene su justo castigo."

Si usted es el jefe, limítese a la asistencia relacionada al trabajo. Entregue el número de la asistencia al empleado de la firma cuando lo crea necesario. Intente aliviar la carga de trabajo de vez en cuando o sugiérale al arduo trabajador que es tiempo de tomarse vacaciones o un día libre (con paga si se siente generoso). Estas acciones y otras similares evidencian su empatía continua. Quizás el empleado que intenta ayudar rechaza su asistencia por alguna razón. Si aún así tiene un buen desempeño y no debilita la eficacia operativa, entonces desista. Ya hizo su trabajo, y claramente le ha mostrado al empleado que usted se preocupa. A veces con eso solo basta.

Lectura Adicional: Las Emociones

1. Grant, J. (2008) *Impulse Control Disorders: A Clinician's Guide to Understanding and Treating Behavioral Addictions*. New York, NY: Norton.
2. Kelly, K. (2008) Lost Opportunities Haunt Final Days of Bear Stearns. *Wall Street Journal*, Vol. CCLI, No. 123 A1, A17.

1 ¿Cuánta responsabilidad tiene la firma en la asistencia de empleados afligidos?

2 ¿Cuál sería la reacción de los empleados con gran desempeño al enterarse que su estimado colega, productivo pero frágil, ha sido despedido?

Referencias

1. Broad, C. (1985) The Subject Matter of Ethics. In: Lewy, C. (ed), *Ethics*, Chapter 1. Dordrecht: Martinus-Nijhoff Publishers.
2. Cattell, T. and Mead, A. (2008) The Sixteen Personality Factor Questionnaire (16PF). In: Boyle, G., Matthews, D. and Saklofske, D.H. (eds), *The SAGE Handbook of Personality Theory and Assessment Vol. 2: Personality Measurement and Testing,* pp 135–178. Los Angeles, CA: Sage Publications.
3. Champoux, J. (2011) *Organizational Behavior: Integrating Individuals, Groups, and Organizations* (4th edn). New York, NY: Routledge.
4. Christie, R. and Geis, F. (1970) *Studies in Machiavellianism.* New York, NY: Academic Press.
5. Cooper, R. and Payne, R. (1967) Extroversion and Some Aspects of Work Behavior. *Personnel Psychology*, **20**, 45–67.
6. Driskill, G. and Brenton, A. (2005) *Organizational Culture in Action: A Cultural Analysis* Handbook. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
7. Eysenck, H. (1967) *The Biological Basis of Personality.* Springfield, IL: Charles C. Thomas, Inc.
8. Fondas, N. (1992) A Behavioral Job Description for Managers. *Organizational Dynamics* (Summer), 47–58.
9. Gartner, W. (1985) A Conceptual Framework for Describing the Phenomenon of New Venture Creation. *Academy of Management Review*, **10**, 696–710.
10. Goleman, D., Boyatzis, R. and McKee, A. (2002) *Primal Leadership: Realizing the Power of Emotional Intelligence.* Boston, MA: Harvard Business School Press.
11. Kraut, A., Pedigo, P.R., McKenna, D. and Dunnette, M. (1989) The Role of the Manager: What's Really Important in Different Management Jobs. *Academy of Management Executive* (November), 286–293.
12. Kung, H. (1998) *A Global Ethic for Global Politics and Economics.* New York, NY: Oxford University Press.
13. Lewin, K., Lippett, R. and White, R. (1939) Patterns of Aggressive Behavior in Experimentally Created Social Climates. *Journal of Social Psychology*, 10, 271–301.
14. Martin, K., Cullen, J., Johnson, J. and Parboteeah, K. (2007) Deciding to Bribe: A Cross-Level Analysis of Firm and Home Country Influences on Bribery Activity. *Academy of Management Journal*, **50**, 1401–1422.
15. McClelland, D. (1961) *The Achieving Society.* Princeton, NJ: Van Nostrand.
16. McGregor, D. (1960) *The Human Side of Enterprise.* New York, NY: McGraw-Hill.
17. Miceli, M., Near, J. and Dworkin, T. (2008) *Whistle-blowing in Organizations.* New York, NY: Routledge.
18. Mintzberg, H. (1975) The Manager's Job: Folklore and Fact. *Harvard Business Review* (July–August), 61.
19. Morrison, E. and Milliken, F. (2000) Organizational Silence: A Barrier to Change and Development in a Pluralistic World. *Academy of Management Review*, **25**, 706–725.
20. Needleman, S. (2008) The Latest Office Perk: Getting Paid to Volunteer. *The Wall Street Journal*, April 29.
21. Organ, D. and Hammer, C. (1982) *Organizational Behavior* (2nd edn). Plano, TX: Business Publications.
22. Porter, L., Steers, R., Mowday, R. and Boulian, R. (1974) Organizational Commitment, Job Satisfaction and Turnover among Psychiatric Technicians. *Journal of Applied Psychology*, **59**, 603–609.
23. Porter, M. (2011) The Five Competitive Forces that Shape Strategy. In: *On Strategy.* Boston, MA: Harvard Business Review Press.
24. Rabinowitz, S. and Hall, D. (1977) Organizational Research on Job Involvement. *Psychological Bulletin*, **31**, 265–288.
25. Rokeach, M. (1975) *The Nature of Human Values.* New York, NY: Free Press.

26. Rotter, J. (1966) Generalized Expectancies for Internal vs. External Locus of Control of Reinforcement. *Psychological Monographs*, **80**, 1–23.
27. Sheridan, J. (1985) A Catastrophe Model of Employee Withdrawal Leading to Low Job Performance, High Absenteeism, and Job Turn-over During the First Year of Employment. *Academy of Management Journal,* **28**, 88–109.
28. Smith, P., Kendall, L. and Hulin, C. (1975) The *Measurement of Satisfaction in Work and Retirement*. Chicago, IL: Rand McNally.
29. Steers, R. (1981) *Introduction to Organizational Behavior*. Glenview, IL: Scott-Foresman.
30. Tung, R. (1991) Handshakes Across the Sea: Cross-Cultural Negotiating for Business Success. *Organizational Dynamics* (Winter), 30–40.
31. Watson, D. and Baumol, E. (1967) Effects of Locus of Control and Expectation of Future Control Upon Present Performance. *Journal of Personality and Social Psychology*, 6, 212–215.
32. Weiss, D., Davis, R., England, G. and Lofquist, L. (1977) *Adjustment to Work: A Psychological View of Man's Problems in a Work-Oriented Society*. Chicago, IL: Rand McNally.